

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Ženy manažerky v Indii

Female managers in India

DP-EF-KPE-2010-28

ANDREA HERCEGOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Sáva Kubias, Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Lubica Cinkánová, ArvinMeritor LVS Liberec

Počet stran: 67

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 7.5.2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 3.5.2010

Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá postavením žien a žien- manažérok v Indii. Základom práce sú reálne východiská pre pochopenie statusu žien v bežnom živote i vo firmách. Najpodstatnejší vplyv má rýchlo sa vyvíjajúca ekonomika Indie, historické a kultúrne tradície a náboženstvo. Indovia hlboko veria v puto rodiny a posolstvo minulosti, čo výrazne ovplyvňuje ich prítomnosť.

Na východiská nadväzuje popis súčasnej situácie žien a žien-manažérok v Indii, kde sa ukazuje pozitívny trend v zamestnávaní žien na vyšších manažérskych pozíciách. Bariéry, ktoré však stále existujú, sú uvedené v závere diplomovej práce paralelne s návrhmi možných zlepšení, ktoré umožnia Indii naplno využiť potenciál ženskej polovice obyvateľstva.

Kľúčové slová

postavenie žien a žien-manažérok v Indii, zastúpenie žien vo vyšších a vrcholových pozíciách, gender v manažmentu, zladenie role matky a manažerky

Abstract

My diploma work deals with the position of women and female managers in India. The base is represented by the real starting points (východiská) in order to understand the status of women in normal as well as working life. The fast growing economy of India, historical and cultural traditions and religion are the most essential influences. Indians deeply believe in family bond and message of the past that strongly influence the present.

The description of the current situation of women follows the starting point explanation. A positive trend is shown in promoting women to senior manager jobs. However, there are some barriers mentioned at the end of my diploma work. In parallel, proposals of possible improvements are given and these may enable India to use fully the talent of female half of the population.

Key words

status of women and female managers in India, number of women in higher and top management positions, gender in management, balance of family and work responsibilities

Obsah

Zoznam použitých skratiek a symbolov	8
Zoznam grafov, tabuliek a obrázkov	9
1 ÚVOD	10
2 INDIA – POHĽAD ZVNÚTRA A ZVONKU (krajina ekonomického rastu, kultúrnych špecifik a hodnôt)	12
2.1 História a ekonomický vývoj	12
2.2 Náboženstvo	15
2.3 Kastový systém	17
2.4 Kultúra	18
2.5 Aký sú India?	19
2.6 Zamestnanosť	21
2.7 Vzdelanie	22
3 MANAŽMENT A MANAŽÉRI	25
3.1 Ženy vo svete biznisu a manažmentu	26
3.2 Ženy manažérky	27
3.3 Typy žien vo vzťahu rodina – kariéra	31
3.4 Ženy verus muži	33
4 INDIA VO SVETLE MANAŽMENTU MINULOSTI, PRÍTOMNOSTI A BUDÚCNOSTI	36
4.1 Manažment a svet biznisu v Indii	36
4.2 Ženy a ženy-manažérky v Indii	42
4.2.1 Krátky prehľad súčasného statusu žien manažérok v Indii	52
4.3 Ženy manažérky v Indii, ich príbehy a názory	53
4.3.1 Chanda Kochhar	53
4.3.2 Kiran Mazumdar-Shaw	55
4.3.3 Vinita Bali	56
4.3.4 Pratibha Patil	57
4.3.5 Sonia Gandhi	58
4.3.6 Lila Poonawalla	58
4.3.7 Indra Nooyi	59
4.4 Interaktívny pohľad na ženy manažérky očami žien i mužov	60

4.4.1	Pohľad žien.....	60
4.4.2	Pohľad mužov.....	63
4.5	Jasné vyhliadky do budúcnosti indických žien a manažérok.....	65
5	Záver.....	70
	Zoznam literatúry	71

Zoznam použitých skratiek a symbolov

CEO	- Chief Executive Officer
HDP	- hrubý domáci produkt
HR	- Human Resource
IT	- Information technology
OEM	- Original Equipment Manufacturer
TQM	- Total Quality Management

Zoznam grafov, tabuliek a obrázkov

Graf 1: Makroekonomické ukazatele	15
Obrázok 2: Požiadavky na manažéra svetovej triedy – indický pohľad	40
Tabuľka 3: Komparatívna analýza tradičného indického a súčasného indického manažmentu	41
Graf 4: Dĺžka materskej dovolenky	46
Graf 5: Gendrový rozdielový index Indie v rokoch 2006 – 2009	47
Graf 6: Zastúpenie žien v strednom manažmente	48
Graf 7: Zastúpenie žien v senior manažmente	49
Graf 8: Zastúpenie žien v správnej rade a predstavenstve	49

1 ÚVOD

India je krajina, ktorej meno sa v dnešnej dobe začína skloňovať vo všetkých pádoch. Je to následkom globálnych ekonomických zmien, ktoré paralelne s ekonomickým rastom ovplyvňujú ráz a smerovanie krajiny.

Jedna z najrýchlejšie rastúcich ekonomík sveta je následkom zmeny orientácie trhu v 80. rokoch a nadväzujúcimi reformami v 90. rokoch., ktoré pokračovali v procese liberalizácie ekonomiky. V dnešnej dobe zažíva najväčší rozmach sektor služieb, IT, elektronika a farmácia. Existujú však zásadné bariéry, ktoré reprezentuje slabá infraštruktúra, nefungujúce verejné inštitúcie, silná byrokracie a stále pretrvávajúca negramotnosť a podvýživa mimomestského obyvateľstva. India pokračuje na svojej ceste vývojom a prognózy do budúcnosti popisujú Indiu ako globálnu základňu elektroniky, farmácie, automotive a IT sektoru. Paradoxom však zostáva, že asi 300 miliónov Indov prežíva na menej než 1\$ denne a India čelí tŕnistej ceste implementácie vzdelávacích a sociálnych reforiem.

Manažment v Indii je silne ovplyvnený kultúrnymi tradíciami a náboženstvom, ktorý pretvára Indiu na multikulturálnu spoločnosť. Hodnoty spoločnosti sú založené na vzájomnom rešpekte a tolerancii, spolupráci a pravým životným naplnením. Základnou spoločenskou jednotkou je rodina, ktorá je najdôležitejším elementom v živote Indov. Okrem silných rodinných pút sú Indovia často charakterizovaní ako národ priateľský, nezištný, ktorý je schopný veľmi rýchlo postupovať v procese osvojovania si znalostí. Sú však typickí aj ich fatalistickým postojom, nedodržiavaním pravidiel a nahradzovaním riešenia problému za dlhé diskutovanie o ňom. Indovia silne veria v posolstvo minulosti a tradícií, čo sa dotýka i hlavnej témy diplomovej práce. Ženy sú totiž pod nánosom kultúrnych a historických tradícií považované výlučne za matky a duše rodiny, a ich odklonenie sa od tradičnej role často zostáva nepochopené. Najväčšou bariérou však zostáva vnímanie samotných žien, ktoré sa sami tohoto nánosu zbavujú iba veľmi ťažko.

Priblíženie postavenia žien a statusu žien- manažérok v Indii je ústrednou témou diplomovej práce. Hlavným zámerom je poodkryť a rozšifrovať túto neznámu tému pri

pochopení všetkých kultúrnych, historických, spoločenských a náboženských tradícií, ktoré majú na postavenie ženy a ženy- manažérky v Indii nepopierateľne silný vplyv.

Diplomová práca je rozdelená do dvoch podstatných častí. Prvá časť predstavuje teoretické východiská pre pochopenie spoločenského kontextu v Indii a princípy manažmentu. Druhá časť sa detailne venuje manažmentu v Indii, postaveniu žien v indickej spoločnosti, statusu žien vo firmách a názorne ukazuje pohľad žien a mužov na ženy-manažérky. Záver prináša jasný popis súčasnej profesnej a životnej situácie žien-manažérok, doplnený o návrhy možného vylepšenia danej situácie.

2 INDIA – POHĽAD ZVNÚTRA A ZVONKU (krajina ekonomického rastu, kultúrnych špecifík a hodnôt)

India je čarokrásna krajina plná kontrastov. Skrýva v sebe chudobu i nesmierne bohatstvo, krásu i okraje ciest plné odpadkov, milých usmievavých ľudí a silnú korupciu, obrovský potenciál a pracovnú neefektívnosť. India stále stojí pred komplikovaným problémom chudoby, korupcie a nedoriešenou sociálnou krízou v zdravotníctve, vzdelávaní a raste počtu obyvateľstva. Infraštruktúra takmer neexistuje, 30% obyvateľstva zostáva mimo prístupové cesty. Stále veľká časť populácie nemá prístup k čistej vode či bežnej zdravotnej starostlivosti.

Svet biznisu a manažmentu je v Indii veľmi silne určený špecifickými črtami kultúry, a preto nepopierateľne riadený neobyčajnou spirituálnou a morálnou silou. Práve tento kultúrny základ spolu s historickým vývojom a všadeprítomným spirituálnom vytvárajú systém indického manažmentu.

2.1 História a ekonomický vývoj

Indická republika je siedma najväčšia krajina na svete s viac než miliardou obyvateľov. Ekonomika Indie sa v posledných rokoch zaradila medzi najrýchlejšie rastúce ekonomiky sveta. Významne tomu napomohli reformy uskutočnené v roku 1991, preto i ekonomika začala rásť rýchlejším tempom, a to viac než 5,5%. Ale nie sú to iba samotné reformy, ktoré naštartovali ekonomický motor Indie. Už od roku 1980 sa úroveň ekonomického rastu zvýšila niekoľkonásobne a stúpala z 1,7% v rokoch 1950-80 až na 38% v rokoch 1980-2000. V roku 1991 sa spustil proces liberalizácie ekonomiky. Obchodné bariéry boli odstránené a India začala priťahovať zahraničné investície. Ekonomika začala prudko rásť a obrovský rozvoj zaznamenal IT sektor. Proces liberalizácie hral určite dôležitú rolu v prehĺbení už prebiehajúceho procesu ekonomického rastu, ale odraz z ekonomického dna má iné príčiny než všeobecne uvádzané reformy roku 1991. Je to práve zmena orientácie ekonomiky a postoja vlády smerom k posilneniu obchodu (nie k posilneniu trhu), čo spustilo ekonomický rozvoj 80.rokov, ktorý sa následne prejavil v 90.rokoch ešte posilnený implementovanými reformami. Podstata reforiem spustených v 80.rokoch je úplne odlišná od tých v roku 1991, pretože ich účelom bolo zvýšenie ziskovosti už

existujúcich firiem, avšak bez ich vystavenia skutočnej konkurencii. Týmto bolo napríklad firme Suzuki, ako jedinej zahraničnej firme povolené vstúpiť na domáci automobilový trh za existujúcich podmienok limitovanej vonkajšej liberalizácie, čo je podstatne odlišné než otvoriť domáci trh všetkým zahraničným výrobcom automobilov, ako to definuje prístup adaptovaný v roku 1991.¹

Indický trh spolu s čínskym je jedným z hlavných motorov rastu globálnej ekonomiky. Kľúčovými faktormi, ktoré podporili prechod zo stredne na rýchlo rastúcu ekonomiku, je zvýšenie vývozov, silný zahraničný dopyt a podstatný tok priamych zahraničných investícií. Zároveň sa na tom podieľajú i domáce investície a úspory, ktoré vytvárajú neustále silný domáci dopyt.

Obrovskú zmenu predstavuje znižujúci sa význam poľnohospodárstva, napriek faktu že zem bola tradične považovaná za pretrvávajúci základ ekonomickej istoty a spoločenského statusu. Vlastníctvo pôdy vždy znamenalo výhru nad chudobou. Avšak po ekonomických reformách a slabej absorpcii pracovnej sily v poľnohospodárstve, vysokých vstupných a nízkych výstupných cenách a tým zadlžujúcich sa farmárov, začína jeho rast upadať. Tým sa zmenila i štruktúra skladby pracovnej sily v troch hlavných sektoroch, kde úpadok pracovnej sily v poľnohospodárstve bol vykompenzovaný zvýšením pracovného kapitálu v službách a priemysle. Budúcnosť vývoja ekonomiky závisí na makroekonomickej stabilite na strane dopytu a v zlepšení produktivity na strane ponuky a udržaní rastu investícií, ale i na tom, ako sa vláde podarí odstrániť pretrvávajúce prekážky v raste. Medzi tie zásadné prekážky patrí chýbajúca infraštruktúra, neproduktívne poľnohospodárstvo a nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. S tým je úzko spojená nízka produktivita práce vyplývajúca z podvýživy a negramotnosti obyvateľstva.

Priemyslová výroba hrá v dnešnej dobe kritickú rolu v raste ekonomiky. V 80. rokoch indický priemysel nevyužíval dostatočne obrovský pracovný kapitál a efektívny finančný kapitál. India, na rozdiel od ostatných ázijských krajín, nikdy neadaptovala výrobu vyžadujúcu najmä ľudský kapitál. Naopak sa sústredila na výrobu zameranú na schopnosti, služby a priemysel veľkého formátu. K tradičným výrobkom, ktorými je India známa po celom svete – bavlna a hodváb, pribudla výroba ťažkých strojov a elektronických produktov. V poslednej dobe získava na význame hlavne sektor služieb, ktorý veľkým podielom prispieva k rastu HDP. Podsektory ako je obchod, hotely, reštaurácie, doprava,

¹ SUBRAMANIAN, A., India's Turn. Understanding the economic transformation, s.3-41.

skladovanie a komunikácia tvoria viac než tretinu HDP. Ďalšími vychádzajúcimi sektormi je IT a turizmus, ktorý sa rozmáha ako následok outsourcingu a obchodných aktivít. Predpokladá sa, že India sa stane základňou globálnej produkcie v sektoroch ako automotive, elektronika, IT a farmácia. Indické podniky už prevzali vládu nad zahraničnými spoločnosťami ako Daewoo (Tata Motors Limited), Tetley Tea (Tata Tea), Corus (Tata Steel).

Vyššie uvedené spôsobilo, že úroveň jednotlivých štátov sa začala od seba výrazne odlišovať a dnes patrí Kerala, Tamil Nadu, Andhra Pradesh, Karnataka a Maharashtra medzi najrýchlejšie sa rozvíjajúce štáty s plodnou obchodnou a politickou klímou. Tým sa ešte viac posilňuje rôznorodosť Indie, kde schopnosti a možnosti jednotlivých štátov sa dramaticky líšia.

Paradoxom zostáva stav verejných inštitúcií, kde rýchlosť ekonomického rastu sa paralelne odzrkadľuje i na zvyšovaní úrovne inštitúcií, v samotnej Indii však zažívame rast ekonomiky a stagnáciu inštitúcií. Je to pravdepodobne spôsobené tým, že vyššie vrstvy spoločnosti využívajú možnosti privátneho sektoru a nemajú potrebu tlačiť na zlepšovanie verejných inštitúcií a stredným či nižším vrstvám nezostáva nič iné než sa s týmto stavom zmieriť. Avšak efektívnosť verejných inštitúcií skôr či neskôr dostihne i privátny sektor, ktorý bude musieť nakoniec prirodzeným tlakom posunúť verejné inštitúcie k zvýšeniu úrovne.

Komparatívna výhoda Indie leží v ľudskom kapitále a technologicky intenzívnom tovare. V tomto India súperí s Čínou, ktorá ako prvý ázijský tiger konkuruje v mnohých oblastiach priemyslu.

Hoci v roku 2007 HDP Indie prekročilo triliónovú hranicu, stále asi 300 miliónov Indov prežíva na menej než 1\$ za deň. Hlad zostáva veľkým problémom a každý rok zomierajú milióny detí na choroby, ktoré sa dajú liečiť a pre zbytok sveta nepredstavujú smrteľnú chorobu.

Graf 1: Makroekonomické ukazatele

	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
HDP v mld. USD (v súčasných cenách)	465	548	628	718	812	887	928
HDP v mld INR (v cenách r. 1999 – 2000)	20338	22081	23767	25666	28440	31084	33160
medziročný rast HDP (v cenách r.1999 – 2000)	3,9	8,6	7,6	9	9,2	9,3	6,7
HDP na obyvateľa (v USD)	357	403	437	655	741	780	830
miera inflácie v % meraná indexom spotrebiteľských cien	4,1	3,5	4,2	5	6,9	6,4	8,3
miera nezamestnanosti	8,9	7	8,1	7,5	7,6	7,2	6,8
úrokové sazby	6	6	6	7,5	7,75	6	6,5
podiel na tvorbe HDP							
poľnohospodárstvo	23,9	24	23	18,3	18,5	17,8	17
priemyslová výroba, stavebníctvo, energetika	24,1	24,5	23,8	27,1	26,4	28,4	25,8
služby	49,5	51,5	53,2	54,6	55,1	54,6	57,3

Zdroj: Centrálna banka Indie

2.2 Náboženstvo

India reprezentuje rôznorodosť v mnohých podobách – od typu krajiny a podnebia cez ekonomický vývoj až po náboženstvá. V Indii je niekoľko hlavných náboženstiev: hinduizmus, islám (2.najrozšírenejšie náboženstvo zastúpené majoritným vlastníkom Wipra, Bollywood hviezdou Shah Rukh Khan a Taj Mahalom), kresťanstvo, náboženstvo sikhov a budhizmus, ktorý vznikol v severnej Indii. Z uvedených vznikli ďalšie náboženstvá, ktoré sa podstatnými i nepodstatnými detailmi odlišujú od najsilnejšie zastúpených spirituálnych filozofií. Avšak podstatným a nemenným zostáva jadro indickej filozofie a náboženstva – nájsť pravdu, dosiahnuť osvietenie, a tým dať chaosu

usporiadanie. Tento rys indickej viery je priamym zosobnením života a pristupovaniu k životu u Indov. Božstvá a ich uctievanie sú silne asimilované vo videní a prežívaní sveta.

V Indii žije viac než 800 miliónov hindov, ktorí veria v najvyššieho, všetko prestupujúceho boha, ktorý je uctievaný pod rôznymi menami a rôznymi spôsobmi. Hinduizmus nevyklučuje existenciu iných bohov, čo vytvára v Indii multikulturálnu a multináboženskú atmosféru a dokazuje úroveň tolerancie. Lord Shiva je ústrednou figúrou hinduistického náboženstva. Existujú i ženské božstvá, ktoré predstavujú bohyne vojny Parvati, bohyne bohatstva Lakshmi a bohyne múdrosti Saraswati. Syn Shiva a Parvati, Lord Ganesha, ktorý je jednoducho rozpoznateľný, pretože má ľudské telo a hlavu slona, je veľmi obľúbený. Jeho sošku nájdete úplne všade, v aute, v každom dome, v obchode, na stole v práci, zaručuje totiž úspešný obchod, podnikanie a dosiahnutie všetkých pracovných i osobných cieľov. Hindovia veria, že duša je nesmrteľná a riadia sa univerzálnym právom karmy a dharmy.

Dharma je indický náboženský a filozofický termín a znamená spôsob bytia, individuálny vnútorný zákon, ktorý musí byť plne integrovaný v živote každého jedinca, aby bol v harmónii s prírodou a univerzálnou podstatou bytia. Ich prostredníctvom sa odvodzujú posledné princípy všetkého existujúceho (človek je rozložiteľný na päť dhariem: telo, pociťovanie, vnímanie, voľná činnosť a vedomie). Vyjavuje sa tým cesta k univerzálnej pravde a spôsobu života, ktorý vedie k minimálnej akumulácii karmy. Karma predstavuje etický prírodný zákon príčiny a následku. Každý čin, slovo, myšlienka – pozitívna alebo negatívna – zanechávajú stopy v mysli, a keďže spôsob prežívania sveta je určený obsahom našej mysle, tieto stopy nevyhnutne vedú k formovaniu nášho budúceho života. Karma nie je identická s fatalizmom. Minulé činy totiž iba určujú podmienky, za ktorých sa jedinec ďalej slobodne rozhoduje a volí si tak ďalšie podmienky svojej budúcej existencie.²

Jedným z indických náboženstiev je jainizmus, ktorý vznikol v Indii v 6.storočí pred našim letopočtom a vychádza z niekoľkých základných kréd: nezraňovať žiadnu žijúcu bytosť

² Wikipedia

(pretože každá bytosť, a tým pádom i zvieratá, majú dušu); hovoriť pravdu; vziať si iba čo je dávané a nesmilniť.³

2.3 Kastový systém

Kastový systém sa vyvinul zo zoskupenia vzájomne závislých pracovných skupín do hierarchického, socio- ekonomického triedneho systému.

Indická spoločnosť je rozvrstvená kastovým systémom. V najvýznamnejšej posvätej knihe hinduizmu Bhagavadgite sa píše, že Brahmá, stvoriteľ vesmíru, vytvoril zo štyroch súčastí tela (ústa, paže, stehná a chodidlá) štyri spoločenské vrstvy. Prvou z nich sú brahmany (ústa), ktorí majú najvyššie postavenie v spoločnosti. Sú to myslitelia a morálni vodcovia spoločnosti, ktorí mali posledné slovo v záležitostiach týkajúcich sa etiky, náboženstva a morálky. Boli obvykle veľmi chudobní. Ďalšími vrstvami sú kšatrije (paže) – bojovníci a politickí vodcovia a vaijši (stehná), ktorí sa živili obchodovaním, poľnohospodárstvom, chovom dobytky a remeslami. V spodnej časti spoločenského rebríčka sa nachádzajú šúdry (chodidlá) – robotníci a sluhovia.⁴

Pôvodný kastový systém je často zamieňaný s rozdelením spoločnosti podľa rodu. Tento chybný výklad vznikol počas portugalskej koloniálnej nadvlády v Indii v 16.storočí, pretože tento systém sa prekladal portugalským slovom 'casta' (rod, rodina, kmeň). Pôvodné vyhodnotenie spoločnosti na základe rôznorodosti založené na duchovnom vývoji bolo chybné interpretované a zneužitie presadzovaním teórie nadradenosti na základe pôvodu. Pôvodné rozdelenie dedičnú nadradenosť úplne vylučujú, a referujú špeciálne k profesiám.⁵

V dnešnej dobe sú kasty považované za relatívny systém, ktorý však určite nie je odsúdený k zániku. Kasty sú stále rozhodujúcim faktorom pri voľbe partnera, profesie a v náboženských záležitostiach, ale už nie sú dôvodom diskriminácie, hoci piata, neskôr

³ STORM, R., Indian Mythology. Myths and Legends of India, Tibet and Sri Lanka. s. 40.

⁴ SHARMA, G.D., Management and the Indian Ethos. s. 25-26.

⁵ Wikipedia

vyvinutá kasta 'untouchables' (vývozci smetí, domovníci) sú stále mnohými považovaní ako nehodní dotyku.

2.4 Kultúra

Indická kultúra je jednou z najstarších na svete. Prelínajú sa v nej rôzne univerzálne pravdy, náboženské vplyvy a filozofické koncepty.

Božská podstata všetkých duší je základná a univerzálna pravda života. *Satya* – súznenie myšlienky, slova a činu; *yajna* – úplné podriadenie vecí, ktoré človek prežíva v živote, vyšším silám a *tapas* – vycibrenie vášní a inštinktov disciplínou sebaovládania, ktorá zahrňuje čistotu tela a duše sú konečné hodnoty, ktoré predstavujú indickú kultúru. Už i Mahabharata vyvyšuje pravdu, odovzdanie a sebaovládanie. Zrieknutie sa materiálnych vecí a vlastného prospechu je kľúčom k pochopeniu jednoduchšieho spôsobu života, vnútornej spokojnosti a rešpektu voči ostatným.⁶ Samozrejme to neznamena, že Indovia sa nesnažia získať lepšiu životnú úroveň či materiálne bohatstvo. Základným rozdielom je ich prežívanie života, ktoré je založené na iných hodnotách. Uvedomujú si, že sú príčinou i následkom, a preto je život ich priamou zodpovednosťou. Naše 'každý si je strojom svojho šťastia' je ich celoživotným krédom.

Gandhi je skutočným stelesnením indickej kultúry a on sám je symbolom nenásilia, pokory a duchovnej očisty. Pravdu považoval za jedinú a najmocnejšiu. Oprávnené je nazývaný *Otcom národa*, ktorý dovedol Indiu až k nezávislosti.

Základným kameňom spoločnosti je v Indii rodina, nie jedinec, ktorý začína prevládať ako jednotka v západnej spoločnosti. Súdržnosť rodiny je viditeľná i v pracovnom prostredí. Zvyky, rodinné a náboženské oslavy sú na popredných miestach dôležitosti a kvôli nim ostatní členovia rodiny cestujú i stovky kilometrov, aby mohli byť s celou rodinou a sú mimo pracovné prostredie i niekoľko týždňov.

⁶ SHARMA, G.D., Management and the Indian Ethos. s. 11-12.

2.5 Aký sú Indovia?

V Indii a o Indii sa často používa fráza 'Hindu rate'(hinduistické tempo) v spojení s rýchlosťou, ako sa veci dejú v Indii, či už sa to týka výstavby či opravy cesty, vyriešenia problému alebo implementácie okamžitého nápravného opatrenia v prípade non-konformity produktu.

V Indii je typická umelá zamestnanosť (termín zavedený autorkou diplomovej práce), ktorá predstavuje najmenej dvoch- troch ľudí na určitej pozícii, ktorú v iných krajinách zvládne jeden človek. Špeciálne kabíny na zaplatenie cestnej dane, ktoré sa z ničoho nič objavia na ceste, obsluhujú minimálne traja ľudia – jeden sediaci v kabíne, ktorý pripraví doklad o zaplatení a zariadi finančnú stránku veci, druhý, ktorý stojí vonku pri kabíne a predá doklad o zaplatení a tretí, ktorý na to dohliada. V obchode máte vždy pokladníka, baliča nákupu a pri východe dvoch pravdepodobne strážne- uniformovaných pracovníkov, ktorí Vám skontrolujú nákup, pokladničný lístok (položku po položke) a dajú razítko. Navyše pri každom obchode je človek, ktorý Vám buď prehľadá tašku alebo ju prevezme za žetón a v lokálnom jazyku Vám vysvetlí, že nie je možné vstúpiť do obchodu s touto taškou.

Veľmi rýchlo postrehnuteľným rozdielom je nekomunikatívnosť a chýbajúce rozdelenie právomocí a zodpovednosti, kde sa Vás v hoteli traja ľudia spýtajú, čo si dáte na pitie, ale nakoniec Vám to neprinesie ani jeden.

Iné charakteristiky uviedol vo svojej knihe V. Raghunathan, Ind žijúci v Indii a často tým potvrdil moje osobné skúsenosti. V. Raghunathan uvádza nasledovné vlastnosti, ktoré bližšie vysvetľujú, aký Indovia skutočne sú. Podľa V. Raghunathana Indovia zamieňajú hovorenie o problému za konanie⁷, preto im skutočné riešenie problému trvá dvoj- či trojnásobne dlhšie. Indovia dokážu dlho debatovať o všetkom a o ničom. Ich komickou stránkou je schopnosť vyhovoriť sa z vlastného omylu tak, že vinný bude nakoniec niekto úplne iný. Zároveň im chýba pocit naliehavosti a neodkladnosti, vždy majú dostatok času a absolútne zlyhávajú v plánovaní. Indický termín 'za 10 minút' znamená v európskom podaní minimálne polhodinu.

⁷ RAGHUNATHAN, V., Games Indians Play. Why we are the way we are, s.17.

Ďalšou vlastnosťou je neschopnosť správať sa podľa pravidiel, implementovať a dodržiavať systém či hľadať diery v systéme, a tak sa pravidlám vyhnúť. Veľmi zreteľný je fatalistický postoj, ktorý je viditeľný v každodenných činoch a reflektovaný duálnym syndrómom, že sám jediný človek predsa nič nezmení a ostatní to robia tiež. Fatalizmus je natoľko prítomný v Indoch, že iba slepo akceptujú špinu, korupciu a chaos okolo nich. Fatalizmus sa negatívne prejavuje i v pracovnom prostredí, kde sa Indovia jednoducho zmieria s tým, že ten problém existuje a nič sa s tým nedá urobiť.

Indovia sú známi zneužívaním verejných statkov a parazitovaním na neprehľadnom byrokratickom systéme, od čoho je iba krok ku korupcii, čo dokazujú i mnohé štúdie, ktoré radia Indiu medzi najskorumpovanejšie krajiny sveta.

Pozitívne vlastnosti ako zmysel pre spravodlivosť, silné rodinné a interpersonálne hodnoty, nezištnosť, silná schopnosť osvojovania si znalostí uvádza autor ako silné stránky indickej populácie.⁸

Doplnením je vlastný postreh týkajúci sa pravidiel, kde najjasnejším z jasných príkladov je dodržiavanie dopravných predpisov, pokiaľ sa slovo dodržiavať vôbec dá použiť. V Indii existuje systém dopravných pravidiel a samotná vláda sa snaží rôznymi spôsobmi prinútiť či motivovať Indov k ich dodržiavaniu, či už sú to obrovské značky s nápismi alebo kontrola policajnými orgánmi. V oboch prípadoch je to absolútne neefektívne vzhľadom na silnú korupciu a neschopnosť zmeniť svoj vlastný prístup od korienkov. Výsledkom je vytvorenie piatich prúdov na trojprúdovej diaľnici (pokiaľ sa to diaľnicou vôbec dá nazvať, keďže nákladné vozidlá operujú rýchlosťou 30km/h a v ktoromkoľvek pruhu sa zrazu ocitne zaparkované vozidlo), predbiehanie sprava i zľava za večného trúbenia a zásadné nezastavenie na červenú. Byť chodcom- cudzincom v Indii sa tak trochu podobá nočnej more, pretože prechody pre chodcov buď neexistujú, alebo nie sú vodičmi absolútne vnímané, takže jediný spôsob ako prejsť, je kľúčkovať pomedzi motorky (ktorých je v Indii vzhľadom na lepšiu a rýchlejšiu možnosť dopravy neúrekom) a autá používajúc určitý siedmy zmysel, ktorý samozrejme cudzincom chýba. Je evidentné, že Indom chýba regulácia zvonku i zvnútra – od nich samotných. India jednoducho nie je systémovo orientovaná krajina, hoci neformálne (kastový systém) či ilegálne systémy prosperujú (príkladom je systém fungujúci v Mumbai, kde sa zaplatí poistenie za cestovanie bez

⁸ RAGHUNATHAN, V., Games Indians Play. Why we are the way we are, s.16-18.

platného cestovného lístku a v prípade kontroly je pokuta preplatená). Pevný fungujúci systém je skutočne to, čo krajina s miliardou obyvateľov nadovšetko potrebuje, nie aby zjednodušila život byrokratom, ale aby priniesla prospech a výhody užívateľom, zákazníkom a verejnosti.

Mimo uvedené sú Indovia veľmi pracovití až úslužní, čo je pravdepodobne následkom dlhej koloniálnej nadvlády Britov. Z uvedeného však vyplýva i veľké negatívum, že väčšina Indov nie je schopná samostatného rozhodovania a prevzatia aktivity. Taktiež sú silne závislí na príkazoch a nariadeniach vedúceho, ktorý musí určovať smer a kontrolovať plnenie úloh.

Ako jednotlivci nie sú Indovia menej racionálni či inteligentní než západná spoločnosť. Ibaže Indovia využívajú svoju inteligenciu iným spôsobom, ktorý neprispieva k maximalizácii kolektívneho úžitku.⁹

Na základe skúseností viacerých OEM zákazníkov pôsobiacich v Indii ako podpora novovzniknutého závodu či outsourcovanej výroby som dospela k záveru, že produktivita a pracovná efektívnosť Indov má slabiny a miestami až silné slabiny. Výsledkom je nakoniec nie príliš úspešný výkon a tisíce vysvetlení, prečo to nemohlo byť inak. Indické spoločnosti často fungujú na princípe jednorázovosti, teda ide tu o snahu vydolovať z každej príležitosti maximum bez ohľadu na dlhodobý vývoj a prínos obchodu. Svetlými výnimkami z novodobejších spoločností sú Tata, TVS alebo Infosys, ktorých fungujúcou víziou je udržať si lojalitu zákazníkov, a tým budovať obchodnú etiku.

2.6 Zamestnanosť

Zamestnanosť je oblasťou, ktorá ani zďaleka nedosahuje rast podobný rastu HDP. Keďže chýbajú potrebné dáta na detailnejšiu analýzu zamestnaneckých trendov, je ťažké dokázať proporčné zastúpenie žien a mužov v jednotlivých sektoroch v mestách a na vidieku. Jediným faktom je, že poľnohospodárstvo bolo dominantným zdrojom príjmu pre významné množstvo mužov a žien žijúcich na vidieku. Zároveň prevláda vlastné podnikanie alebo práca na vlastnom statku či poli, ktorá prináša rodine obživu. Požadovaná

⁹ RAGHUNATHAN, V., Games Indians Play. Why we are the way we are, s.29.

je najmä produktívna zamestnanosť, ktorá poskytne Indom nielen zdroj príjmu, ale zároveň ich pozdvihne nad hranice chudoby. Na jednej strane je potreba zlepšiť pracovné podmienky, a na strane druhej vybudovať v Indoch určitý zmysel pre zodpovednosť a lojalitu (podnik musí byť vždy pripravený na vysokú mieru pravidelnej absencie a fluktuácie, hlavne u robotníckej triedy). Je nutné vytvoriť pracovné miesta pre nekvalifikované pracovné sily, ktoré sú sústredené v sektoroch ako poľnohospodárstvo, ktoré v poslednej dobe absorbuje menej a menej pracovníkov.

Priemerná mzda zamestnanej ženy je 60% mzdy muža. Rozdiely v mzdách medzi jednotlivými štátmi sú väčšie než genderové rozdiely.¹⁰

2.7 Vzdelanie

Po získaní samostatnosti India už mala vybudované základy vzdelávacieho systému z dôb britskej nadvlády. Následne boli vládou spustené reformy, ktorých cieľom bol väčší dôraz na základné vzdelanie, diverzifikáciu stredoškolského vzdelania, zlepšenie podmienok a štandardov univerzitného vzdelania, rozšírenie možností technického a odborného vzdelania.

V marci 2006 pokrývali potreby vysokoškolského vzdelania nasledovné inštitúcie:

- ❖ 20 centrálnych univerzít
- ❖ 217 štátnych univerzít
- ❖ 102 pološtátnych univerzít
- ❖ 10 súkromných univerzít
- ❖ 13 inštitúcií národnej dôležitosti
- ❖ 5 univerzít, ktoré boli založené na základe Štátneho legislatívneho zákona.

1. apríla začal platiť v Indii zákon, podľa ktorého je vzdelanie právom každého dieťaťa. Zákon ukladá vláde povinnosť poskytnúť všetkým deťom medzi šiestym a štrnástym rokom vzdelanie zadarmo. Avšak vysoké číslo indických detí, hlavne dievčat, do školy nechodí. Väčšinou sa jedná o tých najchudobnejších, ktorí musia rodine pomáhať zarábať na živobytie.

¹⁰ RADHAKRISHNA,R., India Development Report 2008, s. 60.

Podľa očakávania pripadá väčšia časť vzdelanej mládeže na mestá – 70,3%, korešpondujúce percento v mimomestských oblastiach je 43,4%. Podstatné je, že sa proporcionálne zvyšuje vzdelanosť oboch pohlaví i rôznych vekových úrovní v mestách i na vidieku. Ženská časť populácie dokonca ukazuje rýchlejší rast vzdelanosti. I napriek tomu, že prístup k vzdelaniu na vidieku a pre nižšie vrstvy je stále nedostatočný, úroveň gramotnosti sa zvýšila z 18,33% v 1951 na 65,4% v 2001. Počet študentov vyššieho vzdelávania sa zvýšil 19-násobne, ale stále je toto číslo nepomerne nízke oproti iným krajinám.¹¹

India totiž produkuje veľké množstvo diplomovaných študentov, ale reálne existujú veľké pochybnosti o kvalite ich vzdelania, keďže počet vysoko-kvalitných vzdelávacích inštitúcií je limitovaný. Kvantita sa podstatne zlepšila, avšak kvalita zaostáva, a preto i požiadavky kladené na manažérov a vzdelanú mládež nemôžu byť splnené; kapacita a možnosti vyššieho vzdelania nie sú adekvátne, aby splnili požiadavky rýchle rastúcej ekonomiky na jednej strane a na strane druhej požiadavky mládeže, ktorá sa chce stať súčasťou dynamického procesu. Zároveň si uvedomujú, že po absolvovaní štúdií majú väčšie príležitosti v rýchle sa vyvíjajúcej ekonomike, kde klesá podiel poľnohospodárstva a rastie význam služieb a priemyslu. Práve vyššie vzdelanie znamená prostriedok spoločenskej mobility z tých najnižších vrstiev spoločnosti medzi rešpektovanú triedu. Vzdelanie pre nižšie vrstvy sa stalo a stále je prioritou pre vládne sily, keďže úroveň gramotnosti a základné vzdelanie medzi ľuďmi je stále žalostné.

Inštitúcie poskytujúce vyššie vzdelanie sa ešte nestihli plne prispôsobiť novým nárokom a potrebám meniacej sa ekonomiky. Väčšina IT a automotive spoločností sú prinútené zamestnať vysokoškolsky vzdelaných uchádzačov a následne ich preškoliť na vlastné náklady. Dodatočným problémom je i nedostatok kvalitných učiteľov, keďže mnoho z nich odchádza do priemyslovej sféry alebo do zahraničia.

Problém predstavuje i chýbajúca štandardizácia a harmonizácia vzdelávacích systémov a požiadavkov medzi jednotlivými indickými štátmi, kde úroveň vzdelania odzrkadľuje ekonomický stav štátu.

Súčasný stav si vyžaduje nielen väčšie percento dobrých učiteľov, ale i vyššie percento rozpočtu do vzdelania a vyšší počet vysokoškolsky vzdelaných študentov, ktorí posilnia

¹¹ RADHAKRISHNA,R., India Development Report 2008, s. 78.

sociálnu zmenu a podporia ekonomický rozvoj v globálnom kontexte. K tomu sú potrebné kvalitné verejné inštitúcie vyššieho vzdelávania, ktoré sa budú riadiť pevne stanoveným regulačným rámcom akademických štandardov, akreditácie, známkovania a monitorovania kvality vyučovania.

3 MANAŽMENT A MANAŽÉRI

Manažér, muž či žena, je jedným z najkľúčovejších súčastí riadenia firmy. Na kvalite manažéra závisí určovanie podnikateľských zámerov, hospodárska situácia nimi riadenej organizácie, účelnosť jej organizačného usporiadania, spôsob a úroveň vedenia ľudí.¹²

Manažér je samostatná profesia, kde pracovník na základe zvolenia, menovania, poverenia, ustanovenia a zmocnenia aktívne realizuje riadiace činnosti, pre ktoré je vybavený zodpovedajúcimi schopnosťami, právomocami a zodpovednosťou.

U riadenia rozlišujeme niekoľko typov:

- ❖ Vrcholové vedenie (top management) predstavuje najvyšších pracovníkov organizácie, ich postavenie a právomoci určujú štatutárne dokumenty organizácie. Top manažéri usmerňujú a koordinujú všetky činnosti a vytvárajú koncepcie určitej organizačnej jednotky. Táto skupina riadiacich pracovníkov je obzvlášť dôležitá, pretože na ich práci závisia konečné výsledky. Vrcholoví manažéri sú relatívne oddelení od organizácie a preberajú na seba zodpovednosť za vlastníkov. Tesnou väzbou na vlastníkom je tvorené ich zvláštne postavenie v riadiacej hierarchii.
- ❖ Strednú úroveň riadenia (middle management) reprezentujú riadiaci pracovníci štátnych útvarov a nižších líniových útvarov. Stredný manažment zahŕňa veľmi početnú a rozmanitú skupinu riadiacich pracovníkov. Patria medzi nich manažéri závodu a vedúci rôznych útvarov (predaja, nákupu, personalistiky atď.). V činnosti stredných manažérov zaujíma najväčší podiel poskytovanie a získavanie informácií (až 40% pracovného času). Okrem uvedeného tvorí ich pracovnú náplň organizovanie práce; vedenie podriadených; zabezpečenie pracovných podmienok, vybavenie pracovných skupín pracovnými inštrukciami, materiálom, nástrojmi a prípravkami; hodnotenie výsledkov; iniciovanie a zvlášť riadenie realizácie zmien a sledovanie dodržovania bezpečnostných, hygienických, požiarnych a ekologických požiadavkou.
- ❖ Základná úroveň riadenia (lower management), označovaná tiež ako manažment prvej línie alebo najnižšia úroveň riadenia, kedy manažér riadi výkonných

¹² VEBER, J., aj., Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s.28.

pracovníkov. Medzi nich patria predáci, majstri, vedúci dielne – ich postavenie je iba o stupienok vyššie nad výkonnými pracovníkmi.¹³

Predmet, rozsah a charakter manažérskej práce definuje úroveň riadenia, ako i veľkosť firmy a oblasť pôsobenia. Všeobecné rysy manažérskej práce môžeme definovať ako klasické funkcie – rozhodovanie, plánovanie, riadenie implementácie, kontrolovanie, komunikácia, organizovanie v rámci dôležitej dimenzie práce s ľuďmi – komunikovanie, motivovanie a podpora vo vývoji kariéry.

K tomu potrebuje manažér nielen odborné znalosti, kompetencie a praktické schopnosti, ale i adekvátne vystupovanie a hlavne silnú osobnostnú stránku, ktorá sa prejavuje odborným vplyvom, pozitívnymi osobnými vlastnosťami, charizmou či kúzлом osobnosti, čím sú vnímaní ako presvedčivé a zaujímavé authority a vodcovia. Dobrý manažér musí byť vizionárom, musí vedieť koncepčne myslieť, ovládať techniky strategického riadenia a byť otvorený zmenám. Od manažérov, hlavne na vyšších úrovniach riadenia, sa očakáva, že budú vodcovskými osobnosťami s takými vlastnosťami ako sú sebaistota, presvedčivosť, dôveryhodnosť, príťažlivosť, iniciatívne a proaktívne jednanie. Ako presvedčivé osobnosti využívajú vedľa racionálnych argumentov k získaniu druhých pre svoje zábery i citovú stránku komunikácie, byť šéfom totiž už dávno neznamená dávať príkazy.¹⁴

3.1 Ženy vo svete biznisu a manažmentu

Žena manažérka predstavuje v dnešnej dobe významnú súčasť manažérskej profesie a nepopierateľne prispieva k pozitívnemu spoločenskému vývoji a hodnotám.

V minulosti bola v Československu v porovnaní s Nemeckom či Anglickom vysoká zamestnanosť žien – až 97%. Štatistika komunistického Československa je však skreslená, pretože medzi zamestnané sa počítali i ženy na materskej. Pravdou je, že väčšina žien pracovala, pretože to bolo v súlade s ideologickou predstavou socialistickej práce, ale i kvôli tomu, že v minulom režime museli pracovať obe pohlavia, aby sa rodina užívala.¹⁵

¹³ VEBER, J., aj., Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s.28-29.

¹⁴ VEBER, J., aj., Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s.35-39.

¹⁵ DVOŘÁK, J., ŠOLCOVÁ, I., Vademecum moderní manažerky, s.14-15.

V dnešnej dobe maskulínna kultúra spolunažíva s feminínnou kultúrou – i keď feminínná kultúra je neustále silne spájaná s rodinným prostredím. Manažérky majú rovnoprávne šance, hoci stále pretrvávajú silné vplyvy sociálnej spoločnosti, náboženstva, maskulínnej kultúry práce a mentality.

V dnešnej dobe sa postavenie žien na trhu práce ešte stále koncentruje v nízko a stredne príjmových sektoroch a iba v určitých odboroch a odvetviach. Ženy majú neporovnateľne menšie zastúpenie vo vrcholovom riadení firiem, typické je silnejšie zastúpenie v nižšom a strednom manažmente. V posledných rokoch ženy prenikajú i do pôvodne výhradne mužských profesií a naopak. Vo vrcholových pozíciách pretrváva dominancia mužov a ich riadenia.

3.2 Ženy manažérky

Ženy majú vrodené prednosti, ktoré ich predurčujú etablovať sa v biznis svete podstatnejšie než doteraz. Nie každá krajina a kultúra je však schopná prijať a uvedomiť si inakosť a jedinečnosť, o ktoré môžu ženy manažment obohatiť.

V roku 2009 zasiahla svet globálna recesia spôsobená viac než inokedy chybou človeka. Možno práve teraz nastáva obdobie prehodnocovania pre mnohé spoločnosti, kde efektívnym riešením úniku z krízy nie je znižovanie počtu hláv, ale vybalancovanie podstaty rozhodnutí tým, že skopírujeme do biznis sveta realitu života. Realita je v dnešnej dobe predstavená mužmi i ženami, ktoré už dávno nepatria k nepodstatnej časti populácie. Status a role žien sa dramaticky menia, pretože práve oni stoja za veľkým percentom spotrebiteľských rozhodnutí a sú aktívnym účastníkom trhu. Ich odlišný a vecný pohľad priamo napojený na skutočnú realitu, ich schopnosť osvojovať si výzvy a implementovať zmeny ich stavia na rovnakú úroveň ako mužov.

Spoločná integrácia mužských a ženských princípov vedie k posilneniu a bohatnutiu spoločností. Dokazuje to i McKinseyho výskum korelácie medzi vyváženým genderovým mixom a lepším výkonom z roku 2007. To isté dokazuje i Adler a Colin (2009), kde spoločnosti v Európe, Amerike a Ázii s viac než 30% zastúpením žien v top

manažmente firmy dosiahli vyššie priemerné výsledky v oblasti riadenia, inovácií, pracovného prostredia a výkonnostných ukazovateľov než firmy s nižším percentom manažérov.¹⁶

Dôležitým kameňom úspechu sa ukazuje vzdelanie a v Európe to dokazujú i nasledovné čísla: medzi 25- až 34-ročnými ženami celá tretina žien má post-graduálne vzdelanie v porovnaní s 28% mužov. V Európe v roku 2006 59% žien získalo univerzitný diplom a 61% žien získalo titul PhD.¹⁷

Ale i napriek vyššie uvedeným číslam väčšina žien je zamestnaná v oblasti zdravotníctva, školstva a v sociálnej oblasti a často zarábajú menej než muži, čo je zreteľné hlavne v privátnej sfére. Určité oblasti ako stavebníctvo, konštruktérstvo, IT a špeciálne remeslá ako inštalatér a iné zostávajú ženami úplne nedotknuté. Prevažná časť žien v privátnych i verejných inštitúciách zostáva zaseknutá v strednom a nižšom manažmente.

Životný cyklus žien je pomerne odlišný –vo svojich 30-rokoch odchádzajú buď kvôli založeniu rodiny alebo aby sa postarali o svojich rodičov, ale to nie je reálny dôvod, prečo by ženy mali byť odsúvané na vedľajšiu koľaj. Oveľa častejším dôvodom, prečo ženy opúšťajú svoje pracovné pozície, je pocit nedocenenia, znechutenie politikou firmy, nový šéf, nespokojnosť a nenaplnené ambície, čo je však rovnaké i u mužov. Ženy sa však nepopierateľne nachádzajú v zložitejšej situácii, pretože musia hľadať najlepší spôsob ako integrovať ich život a prácu a zároveň nájsť to pravé naplnenie.

Genderový rozdiel sa začína naplno ukazovať pri povyšovaní medzi senior či top manažmentom, kde sa objavujú samí muži a iba nepatrné percento žien: v USA patrí medzi vedenie 15% žien, v Európe iba 10% a v Ázii zanedbateľné 2%.¹⁸

Situácia žien v Európe je jasne iná než v Indii, napriek tomu ešte stále existujú bariéry, ktoré neumožňujú ženám naplno rozvinúť ich potenciál. Bariéry sa neodstránia tým, že bude podporovaná spravodlivá genderová rovnosť, ale tým, že sa umožní ženám, aby boli sami sebou, vykonávali aktivity svojim ženským štýlom a nenapodobňovali ich mužské protažky.

¹⁶ WITTENBERG-COX, A., MAITLAND A., Why Women mean business, s. 41.

¹⁷ WITTENBERG-COX, A., MAITLAND A., Why Women mean business, s. 38.

¹⁸ WITTENBERG-COX, A., MAITLAND A., Why Women mean business, s. 66.

Ženy sú považované za vhodné k riadeniu tímových, horizontálnych a uzavretých organizácií. Ženy vo vedúcom postavení poskytujú údajne väčší priestor pre spolurozhodovanie, pretože berú viac ohľadov na svojich spolupracovníkov. Tvrdí sa však, že vyvíjajú menej stimulačných aktivít než ich mužskí kolegovia. Súvisí to s tým, že muži i ženy neprijímajú ochotne ženu v riadiacom postavení ako tzv. tvoriteľa názoru, t.j. neprijímajú jej názor tak jednoducho za svoj.¹⁹

Sú tri možné prístupy, ktoré charakterizujú prístup ženy manažérky:

- Prvý z nich je realistický prístup, kedy ženy vezmú situáciu takú, aká je, a postupujú tak, ako to určujú muži, t.j. pragmaticky. Žena je v tejto situácii odsúdená do role pasívneho, hoci nenahraditeľného člena. Môže si pre seba jedine vytvoriť nejakým nepriamym spôsobom prijateľné pracovné podmienky. Takto je charakterizovaná stratégia, ktorú by sme mohli nazvať *opevňovacou*: žena si jasne stanoví medze svojich možností a podľa toho sa chová bez ohľadu na už uvedené, rodom podmienené rozdiely; je si vedomá, kam až môže ísť, a je kompetentná v kontrole svojich citov, ktoré vie vhodným (ženským) spôsobom prejaviť; je to však stratégia emocionálne náročná.
- Druhý prístup všeobecne označujeme ako *maskovací* prístup: žena sa prispôbi mužskému prístupu, jedná a chová sa ako muži. Taká je rada žien – vedúcich, ktoré čo do tvrdosti neustupujú mužom. Je to riešenie perfektné, zrejme niekedy nutné, nie však dostačujúce, pretože je určitým spôsobom veľmi jednostranné. Žena totiž nevníma existujúcu kultúru ani ekonomiku ako maskulínnu, v ktorej sú muži dominantní, ale maskuje svoju sexualitu spôsobom obliekania, správania a reči, nemixuje sa s ostatnými ženami a skrýva svoje city; je to spôsob prinášajúci stabilitu, ale vyžaduje podvedomé prispôbenie sa.
- V tzv. *rebelantskej* stratégii žena zdôrazňuje svoje schopnosti, presadzuje svoju autoritu – protestuje, neguje a neprijíma mužský prístup. Je to typický feministický prístup. Feministky síce vedia bojovať za to, čo by byť nemalo, postupujú však občas spôsobom, ktorý ignoruje realitu: pokúšajú sa vytvoriť rovnaké šance pre všetkých na terén deformovaný predsudkami a predpojatosťou. V tejto situácii žena síce zdôrazňuje svoje schopnosti, presadzuje vlastnú autoritu, avšak to môže viesť

¹⁹ KRÍŽKOVÁ, A., Životní strategie manažerek: případová studie, s.55.

k izolácii a nepochopeniu druhými. Vlastne sa tu ´ženský´ obraz sveta stavia do protikladu s ´mužským´; je to spôsob stabilnejší, ale s obmedzenými možnosťami úspechu.²⁰

U žien manažérok je slovo výzva na pravom mieste – jedná sa o výzvu skúseností a vzdelania, finančnej samostatnosti, boja medzi kariérou a plnohodnotným osobným a rodinným životom. Napriek faktu, že v dnešnej dobe má žena viac-menej rovnaké pracovné príležitosti ako muž, je nepopierateľné, že ako matka a žena musí plniť každý deň dve role a z role pracujúceho jedinca sa preorientovať do role matky a manželky. V dnešnej liberálnej spoločnosti s rýchlou dynamikou zmien je i vyššie uvedené otázkou úsilia, možností a uhlu pohľadu, keďže už nejakú dobu vymizli známe a donekonečna opakované genderové stereotypy každodenného života.

Výkonnosť žien manažérok je pod vplyvom niekoľkých faktorov, ktoré majú určujúci charakter pri vybudovaní životného plánu a stratégie na danej vrcholovej pozícii:

- ❖ Prvým určujúcim je časová náročnosť, ktorá je výsledkom nielen snahy byť čo najviac videná a prítomná, ale i neodmietať žiadne úlohy, tvrdo pracovať, a tým si otvoriť dvere k potenciálnemu profesnému postupu. Tieto tlaky následne formujú životný štýl, ktorý predstavuje celkové prispôsobenie života práce pre firmu.
- ❖ Ďalším z faktorov je pracovné prostredie, ktoré je všeobecne manažérkami popisované ako veľmi konkurenčné, ktoré vyžaduje i od žien manažérok tvrdé a neochvejné vystupovanie. Prostredie, ktoré ženy manažérky uprednostňujú, je priateľskejšia atmosféra s veľkou snahou si pomáhať v jednotlivých úlohách a problémoch. Spôsob vedenia je osobný a zameraný na celkový proces a jednotlivé kroky, než iba strohá orientácia na celkový výsledok. Konkurencieschopnosť a súťaživosť prostredia zvyšuje tlak na celkové pracovné nasadenie, alebo inými slovami obetovanie sa práci – práca sa stáva životnou prioritou. Ku kolízii kariérnych a rodinných plánov dochádza, pokiaľ sa žena rozhodne realizovať svoje životné naplnenie vo forme dieťaťa. Žena, ktorá plánuje odchod na materskú dovolenku, je tým pádom automaticky nahradená, a preto často na vyšších pozíciách dominujú muži.

²⁰ KRÍŽKOVÁ, A., Životní strategie manažerek: případová studie, s.57.

- ❖ Ďalším dominujúcim, už uvedeným, faktorom je vek, keďže ženy sa neustále stretávajú so stereotypnými reakciami a tlakmi okolia, automaticky sa totiž predpokladá, že žena raz bude mať dieťa. Tento predpoklad je súčasťou genderového očakávania a je firmou viac-menej očakávaný. Často práca a kariéra predstavujú u žien manažérok hlavnú náplň ich života a preto odsúvajú rozhodnutie založiť si rodinu na neskôr.²¹

V dnešnej spoločnosti je preto dôležité nestavať na predsudkoch a nevytvárať žiadne zbytočné vymedzenia, ale skombinovať pozitíva oboch prístupov – maskulínneho ako i feminínneho.

3.3 Typy žien vo vzťahu rodina – kariéra

Stratégia pojatia sebarealizácie v práci ako životnej potreby a stratégia kompromisu rodiny a práce: odmietanie sebaobetovania v záujme detí a rodiny - ženy chcú pracovať, práca je zmyslom objavenia samej seba. Ženy musia voliť medzi prácou a rodinou, pokiaľ ich pracovné zaťaženie vyžaduje viac než obvykle.

U mladšej generácii žien manažérok sa jedná o novší životný štýl charakterizovaný ako vlna 'singles', kde ženy pracujúce na vrcholových postoch dávajú prednosť kariérnym ambíciám a materská rola naberá na urgentnosti až v neskoršom veku, pokiaľ vôbec. Pracovné ambície žien totiž neumožňujú minimalizovať tradičné povinnosti vyplývajúce z role matky a manželky, preto sa profesné zapojenie žien deje na úkor ich druhej role. Táto druhá rola je vyzdvihovaná hlavne kvôli dôležitosti výchovy v dnešnej vysoko-civilizovanej spoločnosti. Žena v tomto pojatí predstavuje centrum rodinného života a prístav, kde každá búrka utíchne.

Z mnohých štúdií rôznych autorov vyplynulo, že celkové pracovné zaťaženie zamestnaných žien výchovou detí je o 10 i viac hodín týždenne vyššie než celkové pracovné zaťaženie mužov. Rozdiel rastie i s počtom detí, o ktoré sa zamestnaná žena

²¹ KRÍŽKOVÁ, A., Životní strategie manažerek: případová studie, s.21-32.

stará. Každodenne pracujú ženy najmenej o dve hodiny dlhšie než muži.²² Nevyhnutným dôsledkom je menej voľného času, a tak sa opakovane stávame svedkom začarovaného kruhu, kde žena bezpodmienečne musí zľaviť buď z pracovných nárokov, alebo riešiť starostlivosť o rodinu mimorodinnou výpomocou vo forme opatrovateľky, upratovačky atď. Tento spôsob výpomoci je samozrejmosťou pre vyspelé civilizácie západného sveta, avšak niečím nepredstaviteľným a netolerovateľným pre národy s rozdielnym postavením maskulínnej a feminínnej kultúry. Rodina a dôraz na výchovu je v týchto krajinách zmyslom existencie a upúšťanie od tradičných hodnôt sa netoleruje a stáva sa zdrojom silných predsudkov a životných komplikácií.

Líši sa i koncept kariérnych vzorcov, ktoré vyjadrujú rôzny podiel zladenia práce a rodiny. Pre tvorbu životnej stratégie harmonizácie práce a rodiny je významná dĺžka aktuálneho partnerského vzťahu a prípadne dĺžka a priebeh predchádzajúcich vzťahov alebo vzťahov súčasného partnera, ako i vek, počet detí či bezdetnosť a konfrontácia s firemnými podmienkami a vlastnou profesnou pozíciou.

Zaujímavým faktorom je tvorba ambícií paralelne s profesným kariérnym rastom a úspech vo vrcholových pozíciách je motivačným motorom pre vyššie a vyššie ambície.

- ✓ Prvou stratégiou je kompromis medzi prácou a rodinou, ženy v tomto prípade odmietajú sebaobetovanie pre deti a rodinu. Táto stratégia, ktorá je výsledkom procesu uvedomenia si vlastných potrieb seberealizácie a ich dôležitosti, je jedným z najvýznamnejších faktorov, ktorý týmto ženám umožňuje zostať vo svojej profesii a ďalej svoju kariéru rozvíjať. Toto smerovanie sa u väčšiny manažérok rozvinie paralelne s procesom budovania sebavedomia pred narodením dieťaťa alebo v priebehu dlhšej úspešnej kariéry. Tato stratégia je úspešne preberaná mladými manažérkami, ktoré plánujú po založení rodiny svoju kariéru naďalej rozvíjať a svoje schopnosti naplno a efektívne využívať vo svojom kariérnom postupe. Manažérky v obhajobe tejto stratégie prevracajú tradičný stereotypný názor, že rodina trpí a tvrdia, že rodina by trpela oveľa viac v dôsledku pocitu frustrácie, ktoré by tieto ženy prežívali, keby sa nemohli naplno profesne realizovať. Kompromis medzi rodinou a kariérou závisí na fáze, v akej sa ženy

²² DVOŘÁK, J., ŠOLCOVÁ, I., Vademecum moderní manažerky, s. 27.

nachádzajú – pokiaľ je žena prvorodička, je pre ňu dieťa oveľa dôležitejšie ako kariéra, pokiaľ deti povyrastú, žena sa opäť vo väčšej miere prikláňa k práci.²³

- ✓ Extrémnym pólom je preferencia bezdetnosti a plnému venovaniu sa kariére. Ženy v podstate nepripúšťajú možnosť venovať sa rodine a pritom dosiahnuť úspechu v kariére, a tým vlastne čiastočne i ospravedlňujú svoju bezdetnosť – týmto je maximálne zdôraznený genderový konflikt rodinných a pracovných rolí žien. Žena musí voliť – buď kariéra alebo rodina, pretože oboje naraz nejde zvládnuť. Spoločensky je tento prístup kritizovaný, keďže naplnením ženského zmyslu života je práve pokračovanie ľudského rodu i samotný pocit opory v kruhu rodiny, keďže kariéra sa považuje za veľmi prchavý element života.²⁴
- ✓ Posledným typom je žena, ktorá sa síce pre rodinu rozhodne, ale kariéra zostane vždy a večne na prvom mieste. Tieto ženy sú pejoratívne označované ako karieristky, majú deti, pretože je to požiadavka spoločnosti, ale nie zmysel ich života. Proste si splnia svoju spoločenskú povinnosť a potom pokračujú v budovaní náplne ich života – kariéry.

Záverom je potreba zdôrazniť, že nie je správne a ani nutné podceňovať nekonečnú a večnú zodpovednosť ženy ako matky, zachovateľky ľudského rodu a udržiavateľky ľudského rodu. Zároveň je však neoddeliteľnou súčasťou každého z nás sebarealizácia svojich schopností, a tým vytváranie iného hodnotového rebríčku, kde však rodina a kariéra sa navzájom nevylučujú, práve naopak – dopĺňujú, i keď komplikovane.

3.4 Ženy verzus muži

Dialóg medzi mužským a ženským svetom je od začiatku fundamentálny a mal by byť pozbavený akýchkoľvek diskriminačných či antidiskriminačných nálad a myšlienok. Jeho zámerom by malo byť umožnenie vyniknutia špecifík každého pohlavia a ich spolunažívanie, ktoré obohatí profesný i mimoprofesný život.

²³ KRÍŽKOVÁ, A., Životní strategie manažerek: případová studie, s.37-38.

²⁴ KRÍŽKOVÁ, A., Životní strategie manažerek: případová studie, s. 53.

Nie je zámerom tejto práce popisovať a určiť, ktorá mentalita je lepšia. Každý z oboch prístupov má svoje špecifiká, ktoré sú bližšie špecifikované v nasledujúcich riadkoch.

Femininná mentalita sa vyznačuje silnou prispôsobivosťou a ochotou ku kompromisom a tolerancii. Ženy sú považované za lepších tímových hráčov, pretože sa dokážu lepšie orientovať vo vzťahoch na pracovisku a sú známe silnejšou empatiou a hlbokým citovým prežívaním, čo môže byť často i nevýhodou. Sú veľmi vytrvalé telesne i duševne a majú vysokú odolnosť voči stresu, hlavne chronickému. Akútny stres im môže spôsobovať menšie problémy vzhľadom na ich silné vnútorné prežívanie. Ich veľkou devízou je silná intuícia a šiesty zmysel, ktorý im umožňuje uchopiť problémy direktívnejším spôsobom.

Naproti tomu pre maskulínnu kultúru je typická individualita a autoritatívne chovanie, pevné až rigidné zameranie na úlohy, silná kreativita a nápaditosť. Na rozdiel od žien lepšie zvládajú akútny stres, ale ich odolnosť voči chronickému stresu je nízka. Ich prežívanie je povrchnejšie a city skrývajú, pretože neskryté citové prežívanie je neustále mužmi považované za slabosť. Zároveň inak reagujú i na agresiu či negatívny postoj voči ich osobe, práci, názorom, postojom a hodnotám.²⁵

Samozrejme žiadna z vyššie uvedených charakteristík nedeterminuje preferenciu mužskej či ženskej mentality na manažérsku funkciu. Práve kombinácia týchto generalizácií s geniálnou individualitou osobnosti vytvára silné predpoklady k zvládnutiu vysokého pracovného zaťaženia, ktoré manažérska funkcia predstavuje.

Krížový pohľad ukazuje, že muži sú manažérkami popisovaní častejšie ako “viac nad vecou” a schopní delegovať prácu podriadeným. Ženy sa naopak považujú za viac ponorené do práce, starostlivejšie a zodpovednejšie než ich mužský kolegovia.²⁶

Ďalším priepastným rozdielom medzi mužmi a ženami je silná naviazanosť na rodinu, deti a domácnosť. Muž v dnešnej spoločnosti plní ešte stále funkciu produktívneho pracovníka a živiteľa rodiny, či už v skutočnosti, alebo v spoločenskom podvedomí.

Ženy sa vyznačujú určitými charakterovými stopami ako je odolnosť proti dlhodobopôsobiacemu stresu, tolerancia, racionalita, empatia – ktoré však sami o sebe nezaručujú

²⁵ DVOŘÁK, J., ŠOLCOVÁ, I., Vademecum moderní manažerky, s. 19-22.

²⁶ KRÍŽKOVÁ, A., Životní strategie manažerek: případová studie, s. 18.

prototyp úspešnej a dobrej manažérky. Avšak ich väčší podiel na vrcholovom riadení obohacuje nielen maskulínnu manažérsku kultúru, ale i celú našu postmodernú spoločnosť.

4 INDIA VO SVETLE MANAŽMENTU MINULOSTI, PRÍTOMNOSTI A BUDÚCNOSTI

Orientácia Indie smerom na západ vyplývajúca zo statusu bývalej britskej kolónie a upevňujúcich sa vzťahov s americkým kontinentom a smerom na východ, kde formuje vzťahy s kľúčovými ázijskými partnermi, ju polohuje do pozície predného ekonomického hráča v silne expandujúcom svete obchodu a globálnej ekonomiky.

India preukazuje komparatívnu výhodu intelektuálneho kapitálu, ktorý vzhľadom na vek miliardy indickej populácie bude ešte niekoľko desiatok rokov rásť. India priťahuje ako atraktívny trh kumulujúci intelektuálne a profesionálne zdroje a veľká príležitosť pre obchod, podnikanie či investovanie.

4.1 *Manažment a svet biznisu v Indii*

Obchod a manažment v Indii vždy odzrkadľoval komplexnosť a rôznorodosť, ktoré sú tak charakteristické pre krajinu ako celok. V dnešnej dobe India stále prechádza transformačným procesom, ktorý ju mierne pretvára v oblasti manažmentu, obchodu, konkurencie, kultúry obchodu v rámci globálnej orientácie a operačného kontextu. Rodinné podniky a štátne podniky, ktoré až donedávna ovládali trh, sa začínajú integrovať s novozaloženými formami podnikov, hlavne v oblasti IT a automotive. Uvedené má vplyv na vývoj manažmentu, kde niektoré tradičné vzorce ako pôvodná predstava autority a hierarchie, funkcia rodinných sietí, eticko-filozofické štruktúry, dôležitosť kontinuity a stability v inštitucionálnom a individuálnom pôsobení, zostávajú nemenné.²⁷

Indické spoločnosti sa z organizačného hľadiska môžu rozdeliť do troch kategórií:

- podniky so zahraničnou majetkovou účasťou a dcérske spoločnosti, firmy tejto kategórie prenášajú západné tradície do vedenia i systému manažmentu, preto u nich vidíme sklon zamestnávať ženy a umožniť im kariérny postup do senior či top manažmentu, vyrovnávať platové rozdiely medzi ženami a mužmi. V podnikoch so zahraničnou spoluúčasťou je silným motívom budovanie konkurencieschopnosti a etablovanie na trhu, preto je dôraz kladený na TQM (total quality management),

²⁷ DAVIS, H.J., CHATTERJEE S.R., HEUER M., Management in India: trends and transition, s.11.

schopnosti pracovníkov a prechod od nákladných a menej efektívnych technológií k efektívnejším aplikáciám. Zahraničné podniky často vstupujú na indický trh kvôli komparatívnej výhode lacnejšieho ľudského kapitálu, ktorý je intelektuálne a vzdelanostne na vysokej úrovni a navyše bez problémov zvláda plynulú komunikáciu v anglickom jazyku, čo nie vždy nachádzame v Číne. Navyše v Indii už existuje silná znalostná základňa v oblasti IT, farmácie i biotechnológií.

- hybridné stredne-veľké a veľké rodinné firmy, ktoré sa spojili s firmami z Európy, Ameriky či iných krajín, v rodinných firmách prevažuje zamestnávanie rodinných príslušníkov, čo nie vždy musí byť dostatočne kvalifikovaná osoba na danú pozíciu.
- domáce spoločnosti, ktoré zahŕňajú malé a stredne veľké podniky a poskytujú podporné služby väčším firmám. Menšie firmy, ktoré patria do tejto kategórie, sú silne ovplyvnené prostredím okolo seba, lokálnou komunitou, ako i hodnotami, presvedčením a predpokladmi danej komunity. Súčasťou tohto prostredia je neoddeliteľne chudoba, neadekvátne infraštruktúra, slabá priemyselná základňa a nedostatočný ľudský kapitál.

Na vývoji jednotlivých firiem zanecháva stopy i individualita regiónu, kde napríklad v štáte Maharashtra sú odborové organizácie známe svojim agresívnym prístupom, štát Kerala vyniká vysokou vzdelanosťou zamestnancov, v štáte Gujarat je pracovná kultúra pretkaná spoločenskou normou relaxácie a prejavuje sa minimálne trojhodinovým prerušením pracovnej doby v popoludňajších hodinách.²⁸

Manažéri v Indii často preferujú autoritu a pevné vedenie, čo môže vyplývať i z historického kontextu. Pre väčšinu indických manažérov moderný a globalizovaný svetový pohľad neprekračuje hranice ich profesnej role a komunity, pevne sa držia tradičnej hierarchie vo všetkých sférach života. Tento základný rozpor vedie k neúspešnej implementácii a plneniu role senior manažéra.

Manažér v Indii musí byť silná a autoritatívna osobnosť, ktorá bude držať celý tím pevne v rukách a získa si rešpekt podriadených. Práve rešpekt vplýva na vytvorenie dobrého vzťahu medzi nadriadeným a podriadenými, ktorí pod pevným dohľadom svojho šéfa urobia pre neho „prvé a posledné“. Iba presné stanovenie zodpovedností, priame

²⁸ DAVIS, H.J., CHATTERJEE S.R., HEUER M., Management in India: trends and transition, s. 38-41.

nariadenia a postupy prinášajú ovocie a prekvapivo i motivujú zamestnancov. Práve neexistencia jasného popisu práce a očakávaní, nepresný časový rámec a nejednoznačnosť pracovných cieľov negatívne ovplyvňujú pracovný výkon indických zamestnancov, ich efektívnosť a pracovné správanie. V porovnaní so západnou kultúrou manažér kladie veľký dôraz, aby si zamestnanci osvojili samostatnosť, nezávislosť, kreativitu a vlastnú iniciatívu.

Tradičné kultúry, ako je i indická kultúra, majú silne zakorenený fatalizmus. Predpokladajú externé centrum kontroly, preto sú jednotlivci považovaní za bezmocných, čo sa týka ovplyvňovania životných udalostí. Tie sú riadené osudom a vonkajšími silami, ktoré sú mimo akýkoľvek ľudský vplyv.²⁹ Sila fatalizmu sa samozrejme prejavuje i v manažmente a môže byť v priebehu vývoja aspoň mierne neutralizovaná medzinárodnými manažérskymi metódami.

Tradičný koncept práce bol v indickom kontexte vždy vnímaný ako povinnosť vychádzajúca z tradície, stability a istoty, v dnešnej dobe sa tento koncept mení v rámci trhovo-orientovaných cieľov, ktoré sú prioritou ďalšieho rastu a znovunastavenia nových perspektív v rámci kultúrnych hodnôt a spoločenských očakávaní. Dnešný koncept je prezentovaný využitím schopností, statusom a možnosťami pre osobný rast, ale vždy v rámci spoločensky hodnotovej orientácie.³⁰

V Indii, kultúrne faktory hlboko ovplyvňujú mnohé aspekty organizačného, spoločenského, rodinného a náboženského života na mikro úrovni. Pri detailnom rozbere sa nie je možné vyhnúť zovšeobecneniam entít a ich rozdielov do určitej miery. Dané predpoklady o type manažmentu, ktorý je aplikovaný v západnej a indickej kultúre, nie sú úplne konzistentné v detailoch, ale transparentne odlišné v jadre veci.

Indická spoločnosť ukazuje mierne preferencie kolektívneho prístupu pred individuálnym. To je v súlade s už vyššie uvedeným faktom, že primárnou jednotkou indickej spoločnosti je rodina, ktorá spoluvytvára potreba kooperácie a dbanie o ostatných. Ego element je

²⁹ DAVIS, H.J., CHATTERJEE S.R., HEUER M., Management in India: trends and transition, s.34.

³⁰ DAVIS, H.J., CHATTERJEE S.R., HEUER M., Management in India: trends and transition, s. 121-123.

podstatou individualistického prístupu a vnáša do pracovného prostredia súťaživosť a ambície.

Základnou realitou indického manažmentu je silná femininná orientácia, ktorá nevychádza z počtu žien, ktoré sa realizujú na manažérskych postoch. Vo feminínne orientovanej kultúre prevažuje spolupráca a zdieľanie oproti dominantnosti, agresívnosti a ctižiadostivosti maskulínnej kultúry.

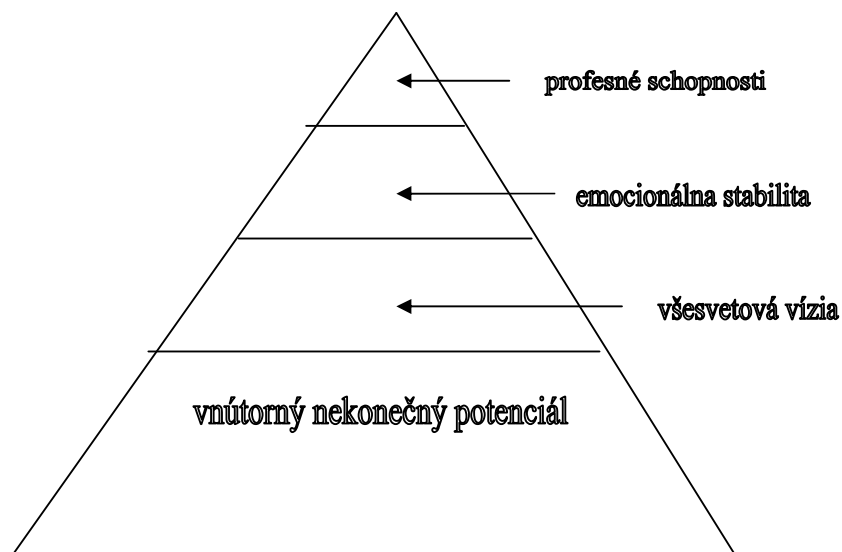
Ďalším rysom je silne spirituálny prístup k životu indickej spoločnosti, kde duchovno vychádza z pevných základov a tradícií a vytvára pevnú kosť každodenného fungovania a rozhodovania.

Súbor týchto hodnôt je veľmi dôležitý v kontextu manažmentu, kde neexistujú kliše a hry, kto z koho. I keď to môže znieť ako kliše, momentálne prevláda na poli manažmentu tímové súznenie, empatia, spolupráca a vzájomne funkčné vzťahy. Indická kultúra sa pozerá dovnútra človeka a vyzdvihuje vnútornú silu. Nepopierateľne vedie ku kultúrnemu zušľachteniu, zatiaľ čo západná kultúra vedie k blahobytu. Silným vedľajším príznakom západného manažmentu je stres a pocity vyhorenia, ktoré už doprevádzajú manažérov ako ich vlastný tieň. To je jedna obrovská slabosť moderného západného manažmentu, do siete ktorej padli mnohí z nás.

Manažment západu pozabúda na vnútornú osobnosť človeka a jeho vnútorný rast. Manažér musí byť v prvom rade osobnosť, ktorá sa skúsenosťami a rôznymi technikami mení na excelentného performeru, ale zároveň rastie i vnútorne, prehodnocuje a upevňuje si hodnoty a smerovanie samého seba. V tomto kontexte sa vyzdvihuje vnútorná dimenzia, ktorá spoluvytvára každého človeka a má nepopierateľný vplyv na dotváranie celistvosti osobnosti manažéra. Toto je hlavný rozdiel medzi vnímaním manažmentu východných kultúr. Tie transformujú požiadavky na manažéra do pyramídovej štruktúry, ktorej malým vrcholkom sú profesné schopnosti, ale široký pevný základ vytvára vnútorný potenciál a zdravé pochopenie sveta na základe daných kultúrnych hodnôt. Táto všesvetová vízia vedie k prijatiu sociálnej zodpovednosti voči akcionárom, zamestnancom, odborom, spotrebiteľom, spoločnosti, vláde a inštitúciám. Ďalším dôležitým medzistupienkom je emocionálna stabilita manažéra.³¹

³¹ SHARMA, G.D., Management and the Indian Ethos, s.37.

Obrázok 2: Požiadavky na manažéra svetovej triedy – indický pohľad



Zdroj: SHARMA, G.D., *Management and the Indian Ethos* ³²

Základné manažérske nástroje Západu sú precízna analýza, logická argumentácia a experiment, čo sú myšlienkové pochody patriace exkluzívne ľavej hemisfére mozgu, zatiaľčo pravá hemisféra mozgu zostáva v západnom manažmente nevyužitá. Keďže manažment je hlavne o jednaní s ľuďmi, je priamo nutné využívať symbiózu oboch hemisfér a rozšíriť manažment o ďalšiu dimenziu 'spirituálna' a zachrániť západný svet biznisu od povrchnosti a morálnych hororov. Integrovaná a harmonická vedúca osobnosť nie je jednostranná, ale práve komplexne využívajúca ľavú i pravú hemisféru na relevantné aktivity, a tým získava obrovskú konkurenčnú výhodu. Pravá hemisféra pracuje so súvislosťami a predstavami, vyhľadáva možnosti, vníma význam a poskytuje sebareflexiu, ktorá je pre manažéra veľmi dôležitá. Práve využívanie pravej hemisféry v Indii odstraňuje limity, ktoré kladie iba samotná logika, fakty a pravidlá.

Indickí manažéri sú nábožensky založení a ich temperament je duchovnej povahy. Okrem silných etických a morálnych hodnôt je integrita považovaná za dominantnú vlastnosť v profile manažéra. Ako dôležité sú tiež považované tvrdá práca, efektívnosť, rešpekt, transparentnosť a otvorenosť paralelne s profesionálnou kompetenciou. Zároveň sa cení riadenie založené na vlastnom príklade.

³² SHARMA, G.D., *Management and the Indian Ethos*. s. 37.

Integrita myšlienky a mysle, sprevádzaná pokorou, víziou, dobrosrdečnosťou a starostlivosťou o ľudí sú hodnoty, ktoré dodržiaval JRD Tata celý život. Jeho obchodným mottom nikdy neboli peniaze, ale radosť z dosiahnutých výsledkov. Toto sa samozrejme pod vplyvom globalizácie mení a veľa firiem je hnaných ziskom.

Prof. B.R.Virmani (Administrative College of India, Hyderabad) odporúča paternalistický štýl riadenia, ktorý je blízky indickým hodnotám. Manažér je otcovskou figúrou, formálnym ochrancom a dozorcom v organizačnej štruktúre. Svojim postavením predstavuje istotu a autoritu, ktorá je v indickej organizácii nutná a prináša inštinktívnu a absolútnu, bezvýhradnú poslušnosť podriadených. Paternalistický prístup hrá svoju rolu v dnešnom indickom manažmente a bude ešte nejakú dobu, pokiaľ sa hodnoty a vzťah podriadený – nadriadený neposunú iným smerom.³³

Tabuľka 3: Komparatívna analýza tradičného indického a súčasného indického manažmentu

Manažment	Tradičný indický manažment	Súčasný indický manažment
Požiadavky na zamestnanca	Posudzujú sa rodinné vzťahy a kastovná príslušnosť zamestnanca	Posudzuje sa vzdelanie a pracovné skúsenosti, ktoré sú podmienkou pre danú pozíciu
Štýl riadenia	Vysoký stupeň osobnej zaangažovanosti v práci podriadených a silné osobné vzťahy	Osobné vzťahy medzi manažmentom a zamestnancami sú menej intenzívne, od zamestnancov sa očakáva profesionálny prístup a názor
Motivačné aspekty a odmeny	Práca je vnímaná ako obživa pre rodinu, zamestnanci nevyžadujú kariérny postup či špeciálny prístup	Finančná odmena je vnímaná ako motivácia zamestnancov. Pridávajú sa ďalšie aspekty ako striedanie pozícií, tímová práca.
Riadenie ľudských zdrojov	Výber pracovníkov a finančná odmena je silne ovplyvňovaná kastovým systémom. Význam školenia je podceňovaný.	Objektívne kritériá pri výbere pracovníkov. Školenia stúpajú na význam.

Zdroj: DAVIS, H.J., CHATTERJEE S.R., HEUER M., *Management in India: trends and transition*.³⁴

³³ SHARMA, G.D., *Management and the Indian Ethos*. s. 73-74.

³⁴ DAVIS, H.J., CHATTERJEE S.R., HEUER M., *Management in India: trends and transition*, s.162.

Rozhodovanie je ďalším podstatným rysom indického manažmentu. U firiem v Indii je rozhodovací proces sformalizovaný a silne centralizovaný. Závislosť podriadených na autorite vedie k tomu, že akékoľvek rozhodnutia sú vždy ponechané na vyššej autorite, často na riaditeľovi spoločnosti, či jednotlivých divízií, čo ešte viac predlžuje vyriešenie problému či dosiahnutie dohody.

Najideálnejšou kombináciou je 'hybridná' forma manažmentu v Indii, ktorá bude založená na podstatných tradičných charakteristikách manažmentu, ktoré sa osvedčili a robia indický manažment indickým a zároveň integrujú osvedčené svetové praktiky. Pokiaľ chce India skutočne dokázať svoju rolu ekonomického tigra, musí pristúpiť na adaptáciu určitých kultúrnych kódov a vylepšenie sociálnych sietí – pozemné štruktúry, prístavy, dodávka elektriny a vody, ktoré momentálne sú tvrdým kameňom blokujúcim prosperitu. Adaptácia musí samozrejme prebehnúť pri plnom rešpektovaní spoločenských tradícií minulosti a prítomnosti. Významným externým faktorom je i zdravá konkurencia, ktorá časom prinúti všetky lokálne firmy k profesionálnemu prístupu, k dôrazu na podstatu biznisu a konečný výsledok a k vylepšeniu nedostatkov dnešného manažérskeho prístupu.

4.2 Ženy a ženy-manažérky v Indii

Gender je pojem západného sveta, v Indii ho nie je treba – je často opakované tvrdenie, podporované niekoľkými príbehmi z minulosti a prítomnosti. Tieto tvrdenia neklamú, ale zakrývajú skrytú podstatu skutočných životov takmer pol miliardy indických žien, ktorých podmienky sa i napriek ekonomickému rastu menia pomaly. Hoci nie je možné poprieť fakt, že sú medzi nimi i ženy, ktoré sú silnými a sebavedomými jedincami a dokážu si stáť za svojimi právami, ale tá väčšia časť čelí tej každodennej realite, ktorá im ani nepríde neprimeraná – veď je to ich život.

Tradične sa od indických žien vychádzajúcich z rôznych socioekonomických prostredí očakávalo typické správanie komunikované cez sociálne zvyky a tradície. Stredobodom bola ich hlavná životná misia vydať sa a naplniť ich celoživotnú funkciu starostlivých matiek, oddaných žien a poslušných neviest v rodinných spoločenstvách. Viest' a držať rodinu pohromade a nevybočiť z povolených cestičiek lemovaných prísny

spoločenskými normami bola a v mnohých rodinách, kastách a indických štátoch stále pretrváva ako zásadná ženská rola. Ženy sú nositeľkami kultúrnych hodnôt, ktoré sa predávajú z generácie na generáciu.

Samozrejme sila ekonomického rastu, modernizácia a urbanizácia indického subkontinentu vplýva i na role žien v spoločnosti. Konzervatívna časť indickej populácie sa rigidne drží svojich tradičných zvykov a noriem, liberálnejšia časť je náchylná ku kompromisom a zmenám, ktoré umožňujú ženám vybrať si vlastného partnera (neustále však prevláda manželstvo dohodnuté rodičmi, kde rodičia vyberajú partnera pre svoje dieťa), študovať a zapojiť sa do pracovného procesu a dokonca odsťahovať sa od rodičov kvôli kariére do iného mesta, či štátu v Indii. So zvyšujúcim sa dôrazom na vzdelanie a meniace sa potreby spoločnosti sa mnohé indické ženy zo stredných vrstiev rozhodli opustiť domácnosť a stať sa súčasťou pracovnej sily. Nezmenšuje to ich povinnosti voči rodine, ale v uvoľňujúcich sa spoločenských podmienkach už nie je nemožné nájsť a implementovať alternatívne spôsoby pri starostlivosti o domácnosť a rodinu. Všeobecne však ešte stále zostáva väčšina indickej spoločnosti konzervatívna a nie príliš naklonená novým moderným trendom.

Napriek klasickým bariéram a nejakým kozmetickým zmenám vo vnímaní žien indickou spoločnosťou ženy začínajú prenikať do sveta dominovaného ešte prednedávnym iba mužmi a obsadzujú pozície v strednom manažmente a v sektoroch bankovníctva a IT i senior pozície či pozície v top manažmente. Súčasne však zostávajú silne viazané na rodinu, ktorá je najvyššou prioritou v živote indickej spoločnosti.

Bez pochyb, indické ženy musia neustále dokazovať ich schopnosti, pokiaľ chcú stúpať na kariérnom rebríčku. Ich pozícia sa však určite mení a bude meniť z pasívnej na aktívne sprostredkovateľky sociálnych transformácií. Podstatný prínos má i globalizácia, ktorá prináša do Indie nové obchodné príležitosti. Mnoho spoločností si tu zakladá pobočky, dcérske spoločnosti alebo podniky so zahraničnou majetkovou účasťou, kde je gendrová rozmanitosť automatickou súčasťou podnikovej kultúry.

Čísla zamestnanosti žien ukazujú, že z 397 miliónov zamestnancov je 123,9 miliónov žien – 106 miliónov v mimomestských oblastiach a 18 miliónov v mestách.³⁵

³⁵ Perspectives on Women in Management in India. Society for Human Resource Management, s.1.

Podľa Global gender gap report, ktorú každoročne vydáva Svetové ekonomické fórum patrí Indii 114. miesto v hodnotení gendrovej rovnosti a príležitostí, pričom do hodnotenia je zapojených 134 krajín. Medzi krajiny, ktoré vedú vyššie uvedenú správu, sa radí Island a škandinávské krajiny Fínsko, Nórsko, Švédsko a Nový Zéland. Veľkej Británii patrí 15. miesto a USA 31.miesto. Indii, Kórei, Iránu a Pakistanu patria spodné priečky rebríčku, dokonca situácia v Indii sa mierne zhoršila, keďže v roku 2006 dosiahla India až 98.miesto.³⁶

Už pri krátkom pobyte v Indii je nemožné nepostrehnúť prevahu mužského pohlavia od upratovačov až k manažérom. Je nezvratným faktom, že v Indii existujú veľké bariéry vstupu žien na pole vzdelávania, pracovné pole, nehovoriac o vedúcich pozíciách vo svete biznisu. A napriek tomu, že India je jedným z hlavných lídrov v Ázii, je status žien nedocenený a ich prítomnosť chýba hlavne v ekonomike i biznise. V dobe silného globálneho trendu je prvoradé nájsť správnu cestu začlenenia a vydolovania maxima z pozitívneho prínosu žien manažérok.

A že je to možné dokazuje jeden z príkladov, kde Kundapur Vaman Kamath, bývalý CEO ICICI banky v Indii, vybudoval organizáciu založenú na rovných príležitostiach a gendrovej neutralite. Ženy predstavujú takmer 30% z celkového počtu 35.000 zamestnancov a 25% senior managementu, čo sú nadpriemerné čísla i na Áziu. Od mája 2009 prevzala pozíciu CEO Chanda D. Kochhar a stala sa tak treťou ženou, ktorá šéfuje domácej banke v Indii.³⁷

India drží 134. (poslednú) priečku v posudzovaní indexu zdravia. Ženy žijú iba o jeden rok dlhšie než muži. Jeden zo základných faktorov, ktoré prispievajú k tak smutnej štatistike je slabá materská starostlivosť, kde iba 42% pôrodov je vykonávaných profesionálom. Takmer 300 indických žien zomiera každý deň pri pôrode alebo počas tehotenstva. India je smutne známa silnou preferenciou chlapcov a až 25 miliónom 'stratených' dievčat. Úroveň gramotnosti u žien (53%) predstavuje stále iba dve tretiny v porovnaní s mužmi (76%). Takmer 245 miliónom žien chýba základná schopnosť čítať a písať. U dievčat je stále malá pravdepodobnosť, že pôjdu do školy či úplne ukončia svoje vzdelanie. Dôvodom je nielen sociálna kultúra v Indii, ale najmä ekonomická situácia rodičov, ktorí si nemôžu dovoliť

³⁶ The Global Gender Gap Report 2009. World Economic Forum, s.1.

³⁷ WITTENBERG-COX, A., MAITLAND A., Why Women mean business, s. 23.

platiť školu pre všetkých svojich potomkov, a tak je samozrejme uprednostnený mužský potomok, ktorý následne zabezpečí rodinu. Je to nutný rodinný kalkul, keďže životná úroveň a výška príjmu sa nevyvíjajú adekvátne k rastu HDP.

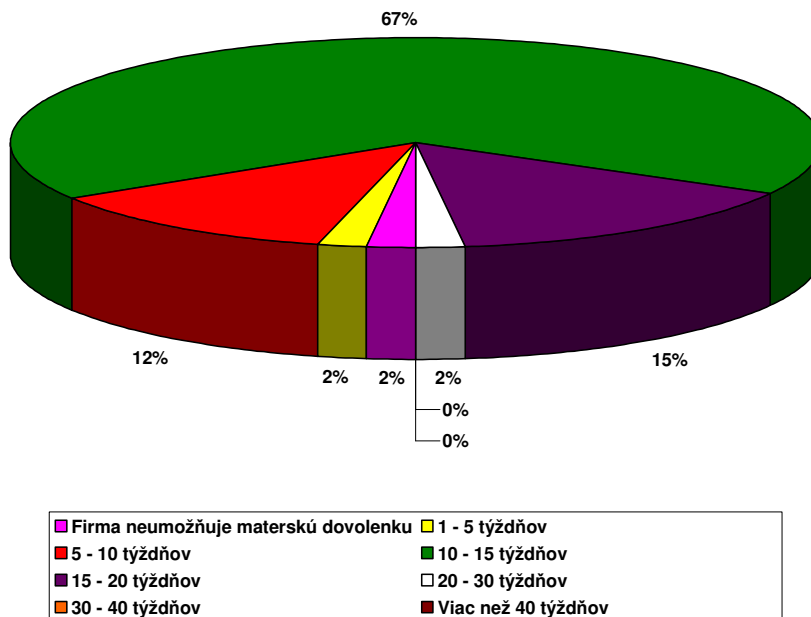
Ženy sú navyše od malička vychovávané k tichému súhlasu a strpeniu každej situácie, ktorá nastane v ich živote. Sami sa tak ustanovujú do submisívnej role v spojení so základnými právami, ktoré si ženy na západe ani neuvedomujú, stali sa už pre nich samozrejmosťou.

Pri detailnejšom rozbere a hodnotení pracovných príležitostí pre ženy nie je prekvapujúce 127.miesto, a s tým súvisiace menej než polovičné zapojenie žien (36%) do pracovných príležitostí oproti mužom (85%). Ženy taktiež zarábajú o tretinu menej než muži. Stagnujúcim faktom zostáva, že iba 3% žien zastávajú funkcie zákonodarca a senior pozície vo verejnej správe a manažmente, kde je viditeľná potreba odstrániť bariéry, ktoré neumožňujú ženám prístup k vyšším pozíciám. Naproti tomu zastúpenie žien v parlamente a na ministerstvách, kde je dynamická zmena priamo reprezentovaná Soniou Gandhi, prezidentkou Kongresu.³⁸

V Indii je zaužívaný termín 'sklenený strop', ktorý popisuje neviditeľnú bariéru pre ženy dosiahnuť miesto senior či top manažérky v organizácii. I po prekonaní tejto bariéry musí žena bojovať s ďalšími prekážkami, ako je neprispôsobenosť a nepripravenosť pracovného prostredia absorbovať ženských zamestnancov a disproporcionálny podiel zodpovednosti za domáce práce, starostlivosť o deti a starých rodičov. Je samozrejmé, že ženy v India čelia rovnakým problémom, ktoré sú ešte sťažené kultúrnym požiadavkám a očakávaním, že rola ženy ako matky a opatrovateľky, a ženy v domácnosti musí byť bez výnimky splnená.

³⁸ The India Gender Gap Review 2009. World Economic Forum, s. 4-5.

Graf 4: Dĺžka materskej dovolenky



Zdroj: The India Gender Gap Review 2009.

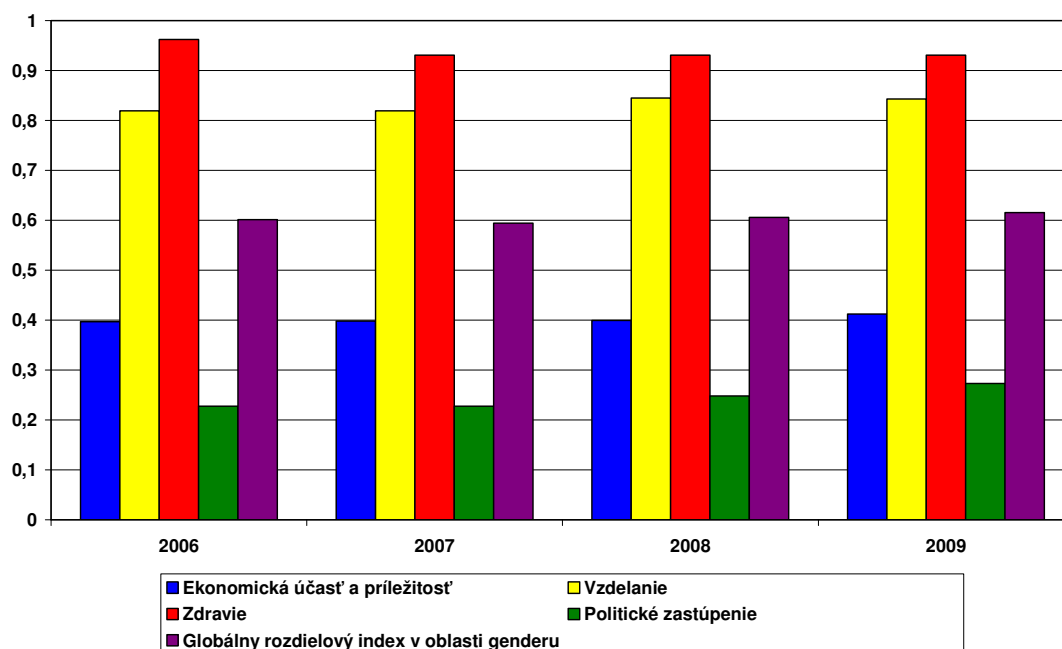
Vládou nariadená dĺžka materskej dovolenky v Indii je 12 týždňov. Zo všetkých spoločností, ktoré sa zúčastnili výskumu Svetového ekonomického fóra v roku 2009:

- 66% poskytuje túto základnú výhodu
- 17% umožňuje dlhšiu materskú dovolenku
- 17% vyžaduje kratšiu materskú dovolenku než je doba stanovená štátom
- iba 55% spoločností umožňuje rodičovskú či otcovskú dovolenku, počas ktorej by sa v starostlivosti o novonarodené dieťa vystriedala matka i otec.

Takmer všetky firmy platia 100% platu počas doby povolenej materskej dovolenky. Viac než polovica spoločností z výskumu neumožňuje prerušenie kariéry z dôvodu postarania sa o deti či rodičov, ktorí už vyžadujú dlhodobú zdravotnú starostlivosť. Rovnaký počet firiem nemá a ani neuvažuje o ponuke programov, ktoré by zjednodušili zložitú situáciu ženám, ktoré chcú prerušiť kariéru z rodinných dôvodov. 33% firiem, ktoré tieto programy má, povoľuje zamestnancom byť v spojení s firmou, a tak im zjednodušilo návrat. Viac než 60% firiem ponúka flexibilnú pracovnú dobu,

40% umožňuje pracovať z domova či z iného miesta, pokiaľ je zamestnancov partner relokovaný pracovne. 39% spoločností je ochotných prijať pracovníkov i na krátkodobý úväzok.³⁹

Graf 5: Gendrový rozdielový index v hodnotení Indie v rokoch 2006 - 2009



Zdroj: The India Gender Gap Review 2009.

Graf potvrdzuje koreláciu medzi gendrovou rovnosťou a konkurencieschopnosťou krajín, vyššiu produktivitu a ekonomický rast, a tým i fakt, že obsadzovaním žien do senior funkcií sa ukazuje ako efektívne využitie ľudského talentu. Avšak absolútna integrácia žien do ekonomických a riadiacich štruktúr je na míle ďaleko.

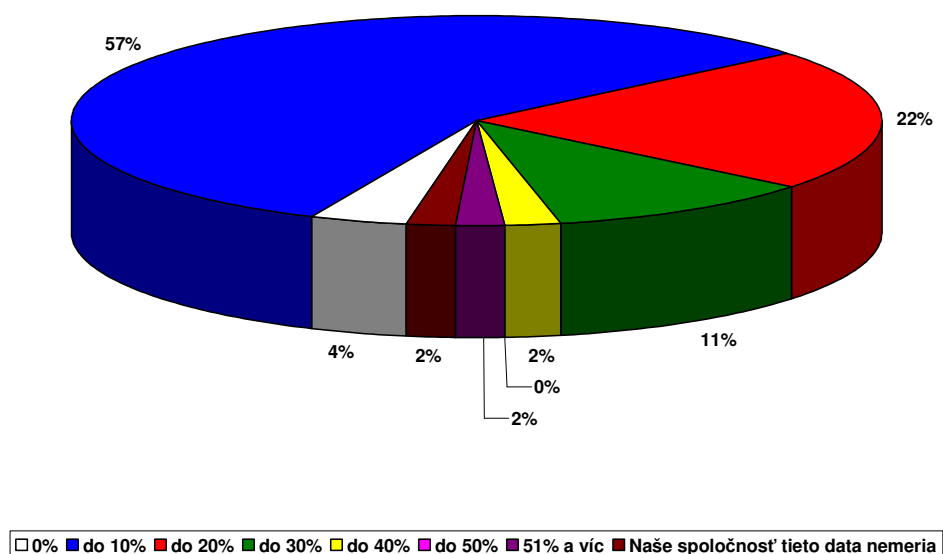
V roku 2009 Svetové ekonomické fórum uskutočnilo výskum týkajúci sa gendrovej rovnosti v Indii. 59 zo 100 najväčších spoločností v Indii sa zapojili do výskumu. 20% z nich malo viac než 25.000 zamestnancov, ostatné spoločnosti mali od 10.000 do 25.000 zamestnancov. Nasledovné data sú výsledkom výskumu:

- 10% spoločností malo 50% a viac ženských zamestnancov
- 50% spoločností malo medzi 20% a 40% ženských zamestnancov

³⁹ The India Gender Gap Review 2009. World Economic Forum, s. 14-17.

- až 40% respondentov uviedlo, že spoločnosť zamestnáva iba 10% žien
- žiadna zo spoločností nemala ženu CEO a nižšie uvedené grafy ukazujú podiel žien v strednom, senior a top manažmente.⁴⁰

Graf 6: Zastúpenie žien v strednom manažmente



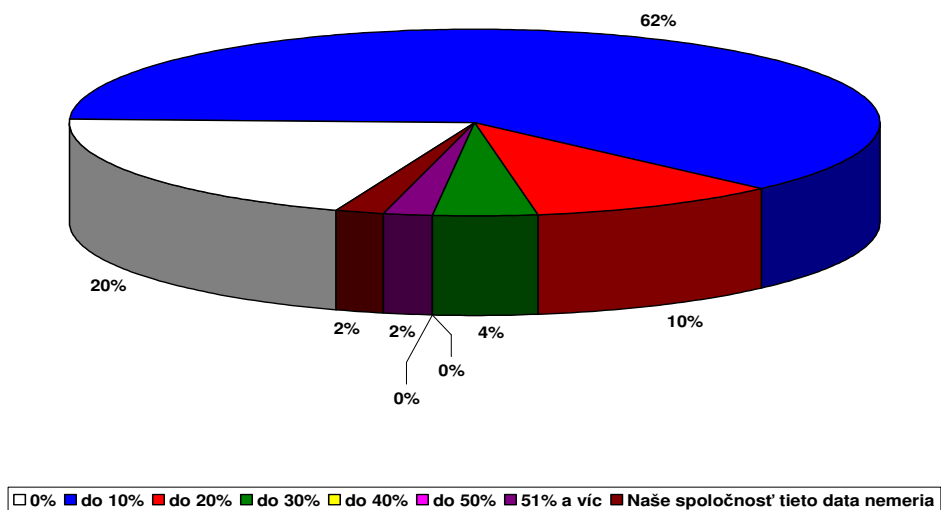
Zdroj: *The India Gender Gap Review 2009*.

Bariéry vstupu žien do top a senior manažmentu, ktoré boli uvedené vo výskume ako najproblematickejšie a neprekonateľné, sú všeobecné normy a kultúrne tradície, nedostatočná koncepcia či stratégia firmy, ktorá by umožňovala ženám vybalansovať ich životné a pracovné role a neprepracovanosť riešení prinášajúcich flexibilnú pracovnú dobu.⁴¹

⁴⁰ The India Gender Gap Review 2009. World Economic Forum, s. 12.

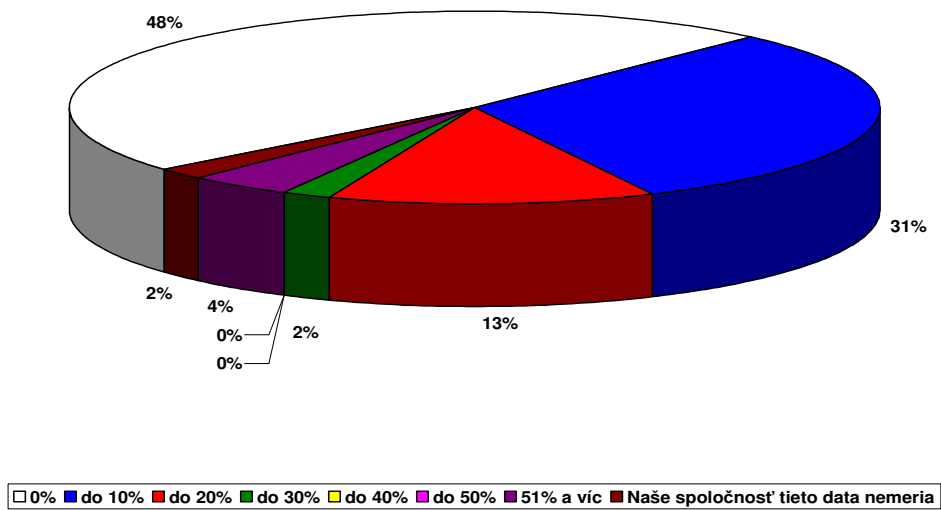
⁴¹ The India Gender Gap Review 2009. World Economic Forum, s. 21.

Graf 7: Zastúpenie žien v senior manažmente



Zdroj: The India Gender Gap Review 2009.

Graf 8: Zastúpenie žien v správnej rade a predstavenstve



Zdroj: The India Gender Gap Review 2009.

India ako krajina kontrastov si uchová svoj popis i pri detailnejšom prieskume najnovších trendov v oblasti genderu a manažmentu. Na jednej strane sa v zozname najúspešnejších žien, publikovanom v časopise Forbes (viď kapitola 4.3), objavuje niekoľko žien z Indie a ich úspech potvrdzujú i výskumy venujúce sa detailne korelačnému vzťahu percenta zamestnaných žien a ziskovosti podniku. Na strane druhej ženy predstavujú v indických firmách iba 2% celkovej manažérskej sily podnikového sektora. Tieto dve percentá sa sústreďujú hlavne vo finančnom sektore a čiastočne i v IT – ICICI Bank, HSBC a Biocon. Do určitej miery za to môžu i samotné ženy, ale rozhodujúcim faktorom sa zdá byť predsudok, že do daných odvetví a na dané pozície ženy nepatria. Potvrdzuje to vlastnými slovami i CEO veľkej rodinnej firmy, kde v senior manažmente neexistuje ani jedna žena. Nielenže tvrdí, že ženy sú predurčené na sociálnu prácu, zatiaľčo muži sú tí, ktorí dokážu viesť a riadiť, ale potvrdzuje to i v skutočnom živote, kde jeho syn je riaditeľom jednej divízie a jeho dcéra, ktorá získala MBA na zahraničnej univerzite, sa do rodinného podnikania nezapojila. Ako vysvetlenie CEO uvádza, že nie je súčasťou kultúry mnohých rodín, aby ženy boli súčasťou rodinného podniku. Po doštudovaní sa v súlade s tradíciami šťastne vydajú a ich kariéra zostáva nenaplnená.⁴²

V decembri 2009 Svetové ekonomické fórum zorganizovalo summit v Indii na úzko profilovanú tému dôležitosti žien vo vývoji svetovej ekonomiky. Fakty týkajúce sa 50% manželstiev uzatvorených v mladšom veku než 18 rokov, materstvo začínajúce tiež v mladistvom veku je iba ťažké poprieť, ale je možné ich v časovom vývoji zmeniť implementáciou 3E = education, employment opportunities a empowerment (vzdelanie, pracovné príležitosti, splnomocnenie; preklad autorky diplomovej práce).⁴³

Pomerne mladý bankový a finančný sektor skutočne predstavuje ženskú manažérsku dominantu v Indii. Druhú najväčšiu banku v Indii ICICI Bank a Axis Bank, tretiu najväčšiu, HSBC, JP Morgan Chase, Royal Bank of Scotland, UBS a Fidelity International vedú v Indii ženy. Ženy predstavujú i polovicu námestníkov guvernéra v Reserve Bank of India (Indická centrálna banka – preklad autorky diplomovej práce), ktorá je vrcholnou inštitúciou bankového dozoru a určuje menovú politiku krajiny. Atmosféra v samotnom bankovom sektore je odlišná a predstavuje to správne splnutie feminínnej a maskulínnej

⁴² MAJUMDAR, S., Why there are so few female managers in India.

⁴³ EITEL, M., India Economic Summit Champions Investing in Girls.

kultúry a pracovného prostredia, kde ženy môžu byť sami sebou. Tieto ženy úspešne sfinalizovali mnohé z finančného hľadiska veľmi dôležité jednanie – poskytnutie úveru 9,7 miliardy USD pre najväčšieho dodávateľa elektrickej energie NTPC a vyjednávanie nákupu podielu skupiny Vodafone v Hutchison Essar.

Mnohé z bankových žien manažérok sú vo vekovom rozpätí 40 až 50 rokov, pochádzajú z bohatých rodín a vyštudovali najlepšie školy v Indii či zahraničí. Sama Chanda Kochar, CEO ICICI Bank, vyzdvihuje univerzálnu pravdu, že nezáleží na pohlaví, ale na potenciáli a výkone, ktorý v indickom bankovom sektore jasne dokazuje ženskú prevahu.

Je nepopierateľné, že indické ženy sú pevnou súčasťou bankového sektoru, hoci ich prítomnosť a kariérny postup v ostatných sektoroch je veľmi pomalý a zdá sa byť paralelou rovnakej situácie na túto tému, ktorá prebiehala v Amerike a Európe v 80. a 90. rokoch. Zastúpenie žien manažérok a ich pozícia v spoločnostiach nie je úplne prebádanou kapitolou a ani na trhu nie je dostatok materiálov založených na presných výskumoch, ktoré by napomohli objasniť skutočnú realitu.

Výskum týkajúci sa senior manažérok v štátnych a súkromných firmách uskutočnený v roku 2005 zistil, že ženy hľadajú prácu z dvoch rôznych dôvodov – z nutnosti vylepšenia ekonomickej situácie a uspokojenia svojich osobných ambícií. Ženy z nižších a stredných vrstiev práve hľadajú možnosti ďalšieho príjmu a ženy z vyšších stredných a vyšších vrstiev túžia po profesnom raste a naplnení mimo rodinu. Ženy s vyšším vzdelaním sa zameriavajú na získanie väčšej nezávislosti, sú kariérne orientované a majú záujem o kontinuálny rast v profesnej oblasti. Ako kľúčovú výzvu stále ženy považujú zvládnutie ich tradičnej role matky a manželky a ich pracovnej role. Ženy popisujú, že neustále zažívajú silný tlak od pracovných kolegov, ktorí od nich očakávajú neustále dokazovanie ich schopnosti zvládať kritické situácie, prinášať nadpriemerné výsledky. Toto často vyúsťuje do pocitu žien, že sú horšie, podradenejšie a menej dôležité než muži. Na druhej strane výskum dokazuje zmenu vo vnímaní žien manažérok. Spoločnosti si začínajú uvedomovať, že ženy sú schopné pracovať na rovnakých postoch ako muži.⁴⁴

Štúdia nazvaná Women Managers in India (Ženy manažérky v Indii – preklad autorky diplomovej práce) z roku 2006 skúmala podstatné problémy žien manažérok v sektore

⁴⁴ Perspectives on Women in Management in India. Society for Human Resource Management, s. 3.

služieb a priemyslu a posudzovala perspektívy manažérov a manažérok. Štúdia zistila, že 90% mužov a 79% žien vidí prijímacie praktiky založené skôr na kvalite účastníka, než na pohlaví, hoci zvyšná necelá jedna tretina si myslí, že organizácia berie do úvahy i téma gendrovej rovnosti a snaží sa zvýšiť počet žien na senior manažérskych postoch. Z hľadiska organizácie bolo však dokázané, že podceňujú schopnosti a talent žien a dostatočne nevenujú pozornosť statusu a zamestnanosti žien vo firmách. Štúdia tiež skúmala manažérske schopnosti a štýl riadenia a potvrdila, že muži majú tendenciu vyžadovať, aby sa ženy chovali ako oni a neprajú si pracovať pre ženu ako nadriadenú. Rozdiely v type riadenia boli potvrdené - ženy preferujú interaktívny štýl, zatiaľčo muži uplatňujú štýl príkazov a kontroly.⁴⁵

4.2.1 Krátky prehľad súčasného statusu žien manažérok v Indii

- Počet žien v manažérskych funkciách sa pomaly a postupne zvyšuje. Paralelne sa zvyšuje i počet žien, ktoré dosahujú vyššie vzdelanie, mierne sa upravujú socio-kultúrne hodnoty a ženy si uvedomujú svoje práva, túžby a ambície.
- I napriek postupnému zvyšovaniu je zastúpenie žien na vyšších postoch minimálne, s výnimkou bankového sektoru. Väčšina žien patrí k nižšiemu a strednému manažmentu.
- Ženy sú silnejšie zastúpené v administratíve, personálnej práci, marketingu, PR a v bankovníctve. Sektory ako automotive, výrobný priemysel nemajú v top manažmente žiadnu ženu.
- Za hlavné bariéry je označovaný stereotypný postoj k ženám manažérkam, viazanosť na rodinu a z toho dôvodu nemožnosť relokácie, či častých služobných ciest a v neposlednej rade konflikt medzi kariérou a rodinnými povinnosťami.
- Genderové rozdiely sú v Indii zreteľnejšie než na západe. Vyplýva to z kultúrnych noriem a hlboko-zakorenenej predstavy tradičnej ženskej role.
- Určitý stupeň diskriminácie voči ženám v Indii existuje v platovej oblasti a v oblasti povýšenia.
- Indické ženy manažérky čelia rovnakej dvojitej záťaži ako manažérky na západe – rodina a kariéra. Rodina je v Indii prioritnou spoločenskou jednotkou a kultúrne

⁴⁵ Perspectives on Women in Management in India. Society for Human Resource Management, s.3-4.

tradície a normy sú považované za nemenné, hlavne v konzervatívnych kruhoch indickej spoločnosti.

- Väčšina indických firiem neumožňuje ženám výhody ako je flexibilná pracovná doba a pracovné prostredie, nedostatok jaslí či škôlok.
- Hlavné zmeny, ktoré prispeli a stále prispievajú k zlepšeniu statusu žien a ich zapojenia do vyššieho manažmentu je odstránenie diskriminačných paragrafov z legálnych dokumentov o práci, zmena právneho statusu žien, prístupné vzdelanie, rôzne organizácie a kluby, ktoré sa snažia zmeniť spoločenské povedomie v Indii.

4.3 Ženy manažerky v Indii, ich príbehy a názory

Forbes každoročne zostavuje a vyhlasuje 100 najvplyvnejších žien na svete. Tento zoznam nie je založený na popularite, ale na moci a vplyve. Na zozname najvplyvnejších žien sveta z roku 2009 nájdeme dve známe indické manažerky Chandu Kochhar a Kiran Mazumdar-Shaw a prezidentku Soniu Gandhi. Avšak okrem nich nájdeme v Indii niekoľko stoviek žien manažérok na senior pozíciách, ktoré i napriek zložitejšej akceptácii žien manažérok vo svete top biznisu, dosiahli tých najvyšších mét a vytvorili nový pojem 'indický sen'.

Všetky zdôrazňujú sebadôveru a dôležitosť rodinnej podpory, na ktorej sa dajú stavať a plniť svoje osobné i profesionálne ciele. Vo svojich výpovediach uvádzajú, že síce v indickej spoločnosti neustále existujú predsudky, ale India samotná prešla úžasný kus cesty od čiste mužsky dominovanej spoločnosti k statusu ekonomického tygra (alebo slona ako tvrdí mnoho ekonómov, keďže vývoj je postupný a pomalší než v Číne), ktorý podporuje ekonomické a sociálne reformy, vzdelanie a postupne implementuje zmeny na makro i mikro úrovni.

4.3.1 Chanda Kochhar

Pre Chandu Kochhar, CEO a riaditeľka ICICI Bank, je rok 2009 míľnikom. Práve dovŕšila 25 rokov v banke a je prvou ženou, ktorá ju riadi. Forbes ju tento rok zaradil medzi jednu z najmocnejších žien na svete a druhú v Indii, tým že jej priradil dvadsiate miesto v rebríčku Forbes.

Pre Chandu Kochhar bolo bankovníctvo životnou profesnou voľbou číslo jedna. Prvé roky sa venovala oblasti projektových financií, čo jej prinieslo obrovské skúsenosti s analýzou rizík v obchode. Vytrvalá snaha, dlhodobé pôsobenie v rôznych divíziách banky, strategická agilita a emocionálna vyrovnanosť jej pomohli efektívne zvládnuť všetky zmeny na rôznych úrovniach a oddeleniach. Podporným faktorom jej kariéry bol i samotný rast ICICI banky, ktorá sa nakoniec vyvinula na bankového obra.

V roku 1994 bola povýšená na pozíciu asistentky riaditeľa a následne sa v roku 1996 stala zástupcom riaditeľa. V roku 1996 začala viesť novovytvorenú skupinu infraštruktúry priemyslu, ktorej účelom bolo vytvoriť odbornú expertízu v oblasti telekomunikácií, transportu a energetiky. O dva roky neskôr bola povýšená na riaditeľku divízie a šéfkou zákazníckeho oddelenia pre top 200 klientov. O rok neskôr jej bola pridaná zodpovednosť za strategické a e-commerce oddelenia v ICICI. Pod jej vedením naštartovala ICICI bank v roku 2000 oddelenie pre maloobchod. Bol to prvý ojedinelý pokus nielen pre ICICI banku, ale i pre samotnú Indiu. O pár rokov sa práve táto divízia stala hlavným zdrojom rastu a podstatným číslom v účtovnej rozvahe. Zároveň si Chanda uvedomila, aké je dôležité identifikovať potreby zákazníka a neustále pridávať na hodnotu vzťahu so zákazníkom.

V apríli 2006 dosiahla Chanda ďalšiu metú – stala sa zástupcom generálneho riaditeľa ICICI banky. V tej dobe viedla korporátne a maloobchodné bankovníctvo ICICI banky, neskôr sa k tomu pridalo i medzinárodné bankovníctvo. Od októbra 2007 do apríla 2009 bola Chanda finančným riaditeľom spoločnosti a od mája 2009 sa stala na obdobie piatich rokov CEO ICICI banky a nahradila tak v tejto pozícii K.V.Kamatha a stala sa tak prvou ženou, ktorá vedie banku v Indii.

Chanda sama tvrdí, že ženy sú oveľa lepšie v spravovaní financií než muži. ICICI banka je toho priamym dôkazom, keďže zamestnáva viac než 10.000 žien. Avšak svoj názor uvádza do kontrastného kontextu tým, že uznáva, že často ženy nevyužívajú efektívne šance, ktoré stoja pred nimi a vágnymi výhovorkami iba potvrdzujú platnosť genderového pravidla 'rovné príležitosti, rovné správanie a výkon'. Uznáva, že India a indické spoločnosti sa v gendrovom aspekte postupne menia a stupeň realizácie, že rôznorodosť a využitie talentu – mužského či ženského- je prínosné, sa s vývojom krajiny zvyšuje. ICICI banka odmeňuje a trestá nie na základe genderu, ale na základe výkonu. Minca má samozrejme dve strany a

pokiaľ žena chce kariérne rásť, nesmie očakávať žiadne výhody, ale tvrdo pracovať a vložiť do toho čas, odlúčenie od rodiny.⁴⁶

Je to skutočne malý zázrak a meteorický vzostup, ako sa matka dvoch detí stala zodpovednou za 15 miliónov zákazníkov v Indii a najvyššie postavenou ženou druhej najväčšej banky v Indii. Chanda tvrdí, že to nebolo vždy jednoduché, ale pomohli jej v tom dve základné vlastnosti – prispôsobivosť, ktorá umožňuje rýchlo porozumieť novej situácii a posunúť sa napredujúcim trendom a schopnosť pretransformovať každú výzvu na tvorivú príležitosť. Práve táto schopnosť tvorivej príležitosti je podľa Chandy základným predpokladom úspešnej vedúcej osobnosti. Zároveň upozorňuje na to, že začiatok profesnej kariéry je druhá škola, kde sa každý deň učíme, a nezáleží na tom, akú pozíciu zastávame. Tvrdá práca je nutná pre úspech, nič iné nám neumožní profesne rásť.

4.3.2 Kiran Mazumdar-Shaw

Práve Kiran môže Biocon vdáčiť, že sa vyvinul z 'no-name' firmy začínajúcej v Bangalore na uznávanú úspešnú firmu, nielen v Indii. Forbes ju oprávnene posadil na 92.miesto v rebríčku.

Kiran vyštudovala pivovarníctvo v Melbourne a po návrate do Indie nenašla žiadnu firmu, ktorá by bola ochotná zamestnať v tejto oblasti ženu. Niekoľko rokov sa teda venovala konzultačnej práci, až kým nestretla Leslie Auchincloss, majiteľku írkej firmy Biocon. Leslie zaujala Kiraninu podnikavosť a ambicióznosť a rozhodla sa vstúpiť do spoločného projektu Biocon India. Tak v roku 1978 vznikla spoločnosť Biocon India so základným kapitálom 10.000 INR. Prvotným zámerom Bioconu bolo extrahovať enzým z papáje. Žiadosti o pôžičku boli odmietnuté všetkými bankami a Kiran dlho bojovala s diskrimináciou a skepticizmom okolia. Iba ťažko nachádzala zamestnancov, ktorí boli ochotní pracovať pre ženu v tak neznámom odbore akou biotechnológia v tej dobe nepopierateľne bola. Navyše i väčšina obchodníkov s ňou odmietla jednať, pokiaľ nezamestná muža manažéra. Ale i napriek všetkým týmto prekážkam sa Biocon vyvinul z malého podniku sídliaceho v garáži v najväčšiu biofarmaceutickú firmu v Indii. Kiran obdržala mnoho ocenení a bola korunovaná časopisom The Economist a Fortune ako

⁴⁶ KAR, S., Meteoric rise of a banker, s. 16-17.

‘Biotech kráľovna Indie’. Vlastní 60% akcií Bioconu a je považovaná za najbohatšiu ženu Indie.

Svoj úspech prisudzuje Kiran kombinácii rôznych faktorov. Ona sama je veľmi odhodlaným typom človeka, ktorý sa chytí každej príležitosti, ktorá jej príde do cesty. Má silný zmysel pre dôležité životné hodnoty a integritu a odmieta tolerovať nečestnosť a nespravodlivosť. Nebojí sa byť iná, odlišná. Jej základným motívom je zmysel pre cieľ, zámer, a pokiaľ ho má, nebojí sa za ním ísť i napriek prekážkam.

Na jej popud je Biocon citlivý i na gendrové záležitosti. Avšak nazabúda pripomenúť, že zamestnáva ženy pre ich výkon a nie kvôli pohlaviu. Snaží sa však vychádzať v ústrety ich potrebám, a tak má Biocon plne fungujúce jasle i iné možnosti pre pracujúce matky. Sama však tvrdí, že veľmi dôležitá je podpora od rodiny, aby žena zvládla vybalancovať domácnosť a pracovnú kariéru. Na druhej strane tvrdí, že ženy samy majú tendenciu a uprednostňujú pokojné zóny pred kariérnym životom s hodinami driny, ťažkej práce, rizikových rozhodnutí a stresu.

4.3.3 Vinita Bali

V 80. a 90. rokoch pracovala pre Cadbury a Coca-Colu a zastávala kľúčové marketingové pozície v Indii, Veľkej Británii, Južnej Afrike a Južnej Amerike. V roku 2003 jej profesnú kariéru skrížila obrovská príležitosť viesť Britanniu a Vinita, ktorú prijala. Britannia Industries Limited je indická spoločnosť sídliaca v Kalkate a známa sušienkami Britannia a Tiger, ktoré zaberajú takmer 35% trhu.

Vinita najnovšie získala ocenenie Economic Times Award 2009 pre biznis ženu roka. Tomu však predchádzala dlhá kariéra, ktorá začala u Voltas Ltd., spoločnosti Tata Group, kde uviedla na trh nealkoholický nápoj Rasna. V roku 1980 sa Vinita pridala k spoločnosti Cadbury, kde zastávala senior pozície v marketingu nielen v Indii, ale i vo Veľkej Británii, Nigérii a Južnej Afrike. V tej dobe bola i členom predstavenstva Cadbury Nigeria a Cadbury Južná Afrika. V roku 1994 ju získala na svoju stranu Coca-Cola, ktorá ju v roku 1994 pasovala do role celosvetovej marketingovej riaditeľky. Jej hlavnou zodpovednosťou bola celosvetová marketingová stratégia pre produkt Coke a zaslúžila sa ako jeden z kľúčových hráčov o dvojnásobne rýchlejší ekonomický rast spoločnosti. V roku 1997 prevzala rolu Viceprezidentky pre marketing pre Latinskú Ameriku a v roku 1999 bola

relokováná do Chile. O dva roky neskôr bola menovaná Viceprezidentkou pre korporátnu stratégiu a stala sa priamou podriadenou CEO. Po 12-ročnej bohatej skúsenosti s Coca-Colou prijala Vinita novú výzvu a stala sa generálnou riaditeľkou a CEO v spoločnosti Britannia. Britannia sa tak stala pre Vinitu jej prvou rozhodujúcou funkciou i skúškou na domácej pôde po 16 rokoch. A cenu za biznis ženu roka 2009 dostala oprávnene – tržby spoločnosti sa za posledné štyri roky zdvojnásobili a ekonomický vývoj sa stabilizoval na úrovni 20% ročného rastu. Vinita musela zostaviť kompletne nový tím a pretaviť organizačnú štruktúru. Jej úspech sa nezastavil na týchto prioritách, ale pokračoval vo vybudovaní správneho tímového ducha, ktorý sa nezastaví pred prekážkami, ale tvrdo ide za svojimi ambicióznymi cieľmi.

Vinita potvrdzuje, že ženy sú úspešné i na najvyšších pozíciách a často sú dosadené na najvyššie miesta práve v turbulentných obdobiach, kedy spoločnosť zápasí o svoju existenciu. Bol to práve i prípad Britannie, ktorá sa pred príchodom Vinity v januári 2005 ako nedokonala sušienka začala drobiť a rozpadáť.

Vinita kladie veľký dôraz na vzdelanie a na rovnorodý rozvoj ľavej i pravej hemisféry mozgu, ktoré napomáhajú komplexnému prístupu k práci a hlavne vedení ľudí. Sama uvádza niekoľko výsledkov vlastnej komparatívnej analýzy indického a zahraničného manažmentu, ktoré by boli veľkým prínosom pre Indiu. Prvým z nich je zosilnený pocit zodpovednosti za svoju prácu a výsledky, v Indii neustále pretrváva kolektívny prístup, ktorý však nepôsobí blahodárne na výkon jednotlivcov. Druhým nedostatkom je podľa Vinity orientácia na proces a postupy, ktoré keď nie sú stanovené, nemôžu byť opakovateľné a tým sa narušuje cesta za úspechom. Ako tretí nedostatok uvádza Vinita nízky štandard a očakávania kvality – Indovia sa uspokojia i s nižším štandardom či už ako spotrebitelia, ale i ako pracovníci. Práve však vlastná nespokojnosť a túžba za lepším nás poháňa dopredu, a keď si tento prístup osvoja i indickí manažeri, India bude k nezastaveniu.

4.3.4 Pratibha Patil

Prvá indická prezidentka zvolená do úradu v júli 2007 zvíťazila jasne nielen v boji o prezidentský titul, ale stala sa po Indire Gándhí, vôbec prvej premiérke-žene na svete, veľkým vzorom pre milióny indických žien, ktoré sa odhodlávajú opustiť svoje domovy a urobiť niečo pre svoju kariéru či pre svet okolo nich. Pratibha práve svojim kariérnym

vyvrcholením poukazuje na predsudky, ktoré sprevádzajú bytie indických žien – závislosť na mužoch, ťažkosti s hľadaním práce, tradičné rozdelenie mužských a ženských rolí. Zameriava sa na zlepšenie postavenia žien v spoločnosti. I jej zásluhou vznikol prúd moderných žien, ktoré študujú na vysokých školách, pracujú na svojej kariére a zastávajú dôležité pozície vo firmách. Pratibha verí, že žena vo vrcholnej politickej funkcii otvorí oči mnohým ženám a vyčistí myseľ mužom, aby umožnili zosilnenie princípov, ktoré vytvárajú základ každej spoločnosti.

4.3.5 Sonia Gandhi

Je trinástou najvplyvnejšou ženou sveta a prvou v Indii, ktorá formuje politický a ekonomický terén krajiny. Rodená Talianka je prezidentkou Indického národného kongresu a predsedkyňou vládnucej strany United Progressive Alliance. Sonia sa zoznámila so svojim budúcim manželom, politickým aristokratom Rajivom Gandhim v Cambridgi. Rajiv sa neskôr stal indickým premiérom, ale v roku 1991 bol zavraždený. Sonia sa až do doby, kým sa jej manžel nestal premiérom, vyhýbala aktívnej politike a verejnému životu a venovala sa rodine. I po Gandhiho smrti Sonia sa odmietla stať premiérkou a až po niekoľkých rokoch vnútorných turbulencií kongresu vstúpila Sonia do politiky ako člen Kongresu a vypracovala sa až na predsedkyňu strany. V roku 2004 Strana kongresu vyhrala voľby, ale nezískala absolútnu väčšinu. Strana následne vytvorila novú koalíciu nazvanú United Progressive Alliance. Sonia sa však rozhodla nestáť sa premiérkou, pretože jej zahraničný pôvod bol napadnutý opozíciou a stal sa politicky kontroverznou témou.

4.3.6 Lila Poonawalla

Lila Poonawalla je vysoko uznávanou ženou v Indii. Toto uznanie vyplýva nielen z faktu, že sa stala prvou ženou CEO v indickej histórii obchodu, ale i prínosom, ktorý spôsobila na všetkých frontách – výroba, marketing, expanzia, ale i blaho zamestnancov a zákaznícky servis. Bola schopná motivovať zamestnancov k lepšiemu výkonu a účasti na úspechu firmy, pretože dokázala v ľuďoch vyvolať pocit loajality a rodinnej atmosféry. Aktívne sa zapája do niekoľkých sociálnych aktivít pre zamestnancov, ich detí.

Lila sa narodila do rodiny so silným mužským zázemím. Bola jediné dievča v rodine 10 mužov – otca, štyroch bratov a piatich bratrancov. Naučila sa bojovať za svoje práva a za veľkej podpory svojej matky jej bola ponechaná možnosť plne vyštudovať. Rozhodla sa pre štúdium strojárskoho inžinierstva, čo prinieslo výsmech zo strany spolužiakov a nepochopenie okolia. Lila ukončila jej štúdium na Government College of Engineering v Pune v roku 1967 s červeným diplomom. Tým, že bola jediná žena v čiste mužskom prostredí ešte prispelo k tomu, že Lila sa stala ešte vytrvalejšou, aby dokázala svoju hodnotu.

Obdržala niekoľko ocenení, medzi najhodnotnejšie považuje ocenenie Best Lady Executive od indického prezidenta z roku 1983. V roku 2005 obdržala ocenenie Well-known Entrepreneur.

V dnešnej dobe sa Lila naplno venuje nadácii Lila Poonawalla Foundation, ktorú založila v roku 1994 pri príležitosti oslavy jej 50.narodenín. Zámerom nadácie je podporovať vzdelania medzi ženami, motivovať ich k väčšiemu sebavedomiu a odvahe prijímať výzvy. Nadácia priamo financuje vyššie vzdelanie dievčat pochádzajúcich zo stredných vrstiev, keďže rodinný príjem je určený nasledovnými prioritami: lekárska starostlivosť pre rodičov, náklady na domácnosť, vzdelanie syna a svadba dievčaťa. Týmto je vzdelanie mnohých dievčat ešte stále odložené na vedľajšiu koľaj, a práve Lila Poonawalla nadácia umožňuje týmto dievčatám možnosť vzdelania, a tým i úspešnej budúcej kariéry. Samozrejme zvyšok zostáva na dievčatách a ony samé musia bojovať za svoje budúce uplatnenie.

4.3.7 Indra Nooyi

Na zoznamu Forbes figuruje ako číslo tri. Je prvou ženou CEO spoločnosti PepsiCo. 'Panuje' 185000 dcérskym spoločnostiam v takmer 200 krajinách svojim pevným neuhýbavým vedením a známym zmyslom pre zábavu. Hoci pôsobí v USA, Indra vyštudovala a začala kariéru v Indii, ktorá tak formovala jej profesnú stránku osobnosti a životné postoje. Indra je obdivovaná i jej kolegami z brandže a popisovaná ako neuveriteľný obchodný stratég, dokáže totiž myslieť a byť v predstihu niekoľko krokov pred konkurentmi ako pri hre šachu. Je dôkazom toho, že indická žena manažérka sa

dokáže uplatniť i v zahraničí a samozrejme nie je jediná. V posledných rokoch India trpela odlivom mozgov do zahraničia, čo predstavuje pre Indiu veľké straty.

4.4 Interaktívny pohľad na ženy manažérky očami žien i mužov

4.4.1 Pohľad žien

Táto krátka empirická štúdia, ktorá je súčasťou diplomovej práce, sa zameriava na popis a vnímanie súčasnej situácie ženami manažérkami v Indii, analyzuje historické a kultúrne predpoklady i prognózy do budúcnosti. Štúdia sa koncentruje na individuálne identity a životné trajektórie indických manažérok, ktoré sa snažia zladit' kariéru a rodinu. Paralelne uvádza i komparatívny pohľad na danú problematiku z mužského pohľadu.

Štúdia sa uskutočnila priamo v Indii a zapojila ženy manažérky, ktoré zastávajú vysoké manažérske posty v rôznych firmách pokrývajúc dva protikladné odbory – automobilový priemysel a oblasť služieb (turistika, hoteliérstvo). Výber respondentiek prebiehal metódou nabaľovania, kde sa prostredníctvom známych kontaktov skupina rozšírila o ďalšie doporučené kontakty. Skupina nakoniec obsiahla 5 žien, z ktorých dve sú slobodné a bezdetné, jedna je vydatá a bezdetná a ďalšie dve sú vydaté a majú deti. Každá z nich ponúka širokú škálu povinností vyplývajúcich z profesného života:

- manažérka marketingu
- HR manažérka
- Business unit manažérka
- manažérka financií
- divizná riaditeľka.

V rámci štúdie sa jednalo o pološtrukturované rozhovory, ktorých zámerom bolo priblížiť verejnosti reálnu skutočnosť videnú očami žien. Štúdia sa snaží o kvalitatívnu, nie kvantitatívnu analýzu a snaží sa pochopiť hlbšiu podstatu za faktami, ktoré sú uvedené v toku diplomovej práce.

Zaujímavým faktom je, že ženy sa v genderovej oblasti zhodujú na podstatnom ryse – pozícia žien manažérok nie je tak beznádejná, ako by sa mohlo na prvý pohľad zdať. Ženy majú možnosti a príležitosti ísť za svojou kariérou a stúpať na kariérnom rebríku. Tie

možnosti v Indii skutočné sú, a pokiaľ žena skutočne preukáže svoje schopnosti, chová sa profesionálne a neprezentuje sama seba ako slabé pohlavie, má cestu otvorenú. Ženské prejavy a reč tela totiž často ukazujú ženy v inom svetle, ktoré mužov finálne odradujú od prijatia žien do kolektívu a tímu. Často tak indické ženy pôsobia, že napodobňujú mužský štýl manažmentu a popierajú ženskú stránku svojej osobnosti, ale určite to nie je pravidlom a určite nie v rozsahu, ktorý by predstavoval stratu ženskej identity. Väčšina žien tvrdí, že genderová rovnosť v Indii existuje a ženy to dokazujú hlavne v oblasti IT, bankovníctva, poisťovníctva, marketingu.

Posilňujúca pozícia žien sa ukazuje i v mimomestských oblastiach, kde ženy pracujú z dôvodu potreby ďalšieho príjmu a zakladajú siete podnikania, ktoré ich v dnešnej dobe kladú na inú pozíciu než v minulosti. Nepopierateľne žena nie je ešte prirodzenou súčasťou sveta obchodu, ale pokiaľ sa preukáže ako rovnocenná partnerka a profesionálka, je okamžite akceptovaná v mužsky-dominovanom svete a často akceptovaná ešte viac ako muži samotní. Všetky ženy sa jednohlasne zhodujú na tom, že historické tradície silne ovplyvnili ako premýšľanie spoločnosti, tak i premýšľanie samotných žien, ktoré často nedokážu prekročiť svoj vlastný tieň a priznať si právo i na viac než je povolené mužmi.

Veľmi rozporuplný je status žien ako manažérok verzus matiek. Sú uznávané ako profesionálky, ale spoločnosť sa im vôbec nesnaží uľahčiť a pripraviť podmienky pre lepšie vybalancovanie ich kariérneho a rodinného života. Ako dôkaz uvádza jedna z nich vlastný životný príklad: 'Sedieť na dvoch stoličkách ako top manažérka a matka je pekne náročné, často až nemožné. V mojom prípade som sa musela vzdať prestížneho povolania v prednej medzinárodnej spoločnosti, v ktorej však neexistovali žiadne možnosti úpravy pracovnej pozície pre pracujúce matky. Namiesto toho som si našla prácu na ambasáde, kde mi bolo umožnené pracovať na polovičný úväzok. Smutné však je, že spoločnosti dávajú ženám príležitosti, ale nedávajú ich matkám, ktoré sa následne vzdávajú svojej kariéry alebo prenechávajú starostlivosť opatrovateľkám, pokiaľ je to v ich finančných možnostiach'.

Pri komparatívnej analýze žien a mužov manažérov, ženy zdôrazňujú intuíciu, lepšiu schopnosť organizácie, schopnosť lepšieho posúdenia situácie, schopnosť vykonávať niekoľko činností naraz, šikovnosť v zmysle lepšieho zvládnutia a predvídania situácie a

v neposlednej rade empatiu. Empatia sa zdá byť veľkou výhodou pre ženy, keďže interpersonálne schopnosti sú v dnešnej dobe považované za alfu-omegu komplexného riadenia podriadených. Uznávajú i nedostatky, ktoré ako samy tvrdia pôsobia veľmi negatívne pri posudzovaní žien ako celku – medzi hlavné patrí zneužívanie ženskosti a prílišná emocionálnosť.

Vzdelávanie je určené ako veľmi dôležité obdobie a pokiaľ si to môžu rodičia dovoliť, väčšina dievčat navštevuje školu a pokračuje i ďalej. Vo vzdelávaní je ženská časť populácie ambicióznejšia i úspešnejšia. Slabší trend je v mimomestských oblastiach, keďže vzdelanie dievčat závisí v plnej miere na rozhodnutí rodičov, preto sa vláda snaží vzdelanie dievčat podporovať poskytovaním vzdelania zdarma. Pretrváva však tradičné vnímanie dievčat ako vykonávateľiek domácich prác, preto rodičia nevidia žiadny dôvod pre vzdelanie.

Komparatívna analýza západného a indického manažmentu sa nesie v rovnakom svetle – ženy taktiež vnímajú rozdiel práve v stupni profesionality a orientácii na výsledok. Indickému manažmentu podľa žien chýba seriózne poňatie a osobná zodpovednosť za výsledky. Tým, že nie sú pevne stanovené hranice a procesy, je možná veľká tolerancia, ktorú Indovia plne využívajú. Do budúcnosti sa budú tieto hranice zužovať a Indovia budú nakoniec prinútení akceptovať pravidlá hry v tvrdom svete konkurencie. Zaujímavý je osobný komentár jednej zo žien: 'Myslím, že indickí manažéri veria, že pracovať dlho znamená lepší výkon a výsledky (v konečnom výsledku je to však neefektívny postup, ktorý síce prináša výsledky, ale nie adekvátne strávenému času). Taktiež šéfovia v západnom svete sú pripravení dať najavo priazeň, pokiaľ si to podriadení zaslúžia, pochvalu berú ako motivačný prostriedok. V Indii manažéri čakajú so spätnou väzbou podstatne dlhšie, pretože majú strach, že podriadený v práci poľaví, pochvala zatiaľ nepredstavuje komplexný motivačný prostriedok.

Ženy vlastne neradi posudzujú genderovú oblasť, pretože chcú veriť, že prirodzeným vývojom žena dosiahne stanovených cieľov a odmietajú akékoľvek kvóty, ktoré by boli iba umelým prostriedkom a pravdepodobne umožnili i ženám, ktoré na to nemajú, aby sa dostali na vyššie pozície. Zároveň si ženy však uvedomujú, že sami na túto tému reagujú citlivo a podvedome odmietajú akýkoľvek zásah do krehkého sveta, ktorý si tak tvrdo vybojovali. Sú však presvedčené, že za pár rokov penetrujú ženy vo väčšej miere do

existujúcich odborov, ale i do čisto mužsky dominovaných pozícií a častí biznisu. Zároveň však silne zdôrazňujú potrebu jasných firemných pravidiel, ktoré budú gendrovo neutrálne a umožnia ženám rovnakú príležitosť pre povýšenie. Vychádzajúc z pevných rodinných pút, ktoré sú v Indii soľou života, je nevyhnutné prihliadať na životný cyklus žien a umožniť im byť matkami a manažérkami zároveň, čo vyžaduje flexibilnú pracovnú dobu, adekvátnu dĺžku materskej dovolenky, prípadne možnosť materskej dovolenky pre muža a lepší systém starostlivosti o deti ako jasle a škôlky.

Na záver je zaujímavé uviesť, že v Indii neexistujú žiadne podstatné feministické prúdy, avšak existujú nadácie, ktoré sa snažia podporovať ženy vo vzdelávaní a k odvážnemu prekročeniu bariér, ktoré historicky indická spoločnosť nastavila. Avšak postavenie rodiny, a tým i materské a rodinné povinnosti sú stále prioritnou životnou náplňou indických žien a s nedostatkom flexibilnejšieho prístupu zo strany firiem je nemožné dosiahnuť prelomovú zmenu. A to sa samozrejme nezmení symbolickým zastúpením žien vo vysokých pozíciách. Vyžaduje si to systematické zmeny, ktoré nakoniec znamenajú prínos pre všetkých.

4.4.2 Pohľad mužov

Názory mužov, zastávané tromi kolegami v automobilovom priemysle, reprezentujú dva protipóly. Hoci všetci muži uznávajú pozitívny vplyv žien manažérok na úspech a vyšší výkon firmy a uznávajú ich silné stránky, ich pohľad na ženu manažérku ako budovateľku kariéry prináša úplne protikladné reakcie. Na jednej strane je žena neobmedzovaná v budovaní svojej kariéry, na druhej strane je nepochopená, a dokonca i odsúdená za svoje nesprávne životné smerovanie, tak vzdialená od role matky a duše rodiny. Z tohto hľadiska je žene povolené budovať si kariéru, ale po svadbe sa od nej očakáva plná oddanosť rodine a deťom, keďže vzdelávací systém nie je úplne funkčný a matka tak navyše zastupuje úlohu učiteľa, morálneho a etického sprievodcu a nositeľa hodnotového rebríčka.

Ženy, ako je vyššie uvedené, sú mužmi považované väčšinou za schopné, hoci nie všetky sú predurčené na vyššie manažérske posty, pretože nie sú pripravené obetovať rodinný život v prospech práci. Vysoko je hodnotená ich úprimnosť a odmietanie politických hier

vo firme, ich hlboké pochopenie, pracovitosť a komplexné zameranie sa na úlohu, ktorú keď raz začnú, tak ju aj dotiahnu do zdarného a úspešného konca. Avšak silne je odmietané jemné zneužívanie svojej ženskosti, čo muži posudzujú ako emocionálne vydieranie a prisudzujú to neschopnosti ženy etablovať sa na svojej pozícii vďaka svojim vedomostiam a manažérskym schopnostiam. Niektorí muži jasne priznávajú, že v odmietaní žien na vyšších pozíciách hrá silnú rolu ego, ktoré je pre mužov neprekročiteľnou bariérou. Z tohoto dôvodu žena často predstavuje konflikt vo svete dominovanom mužmi. Avšak medzi dôvody, kvôli ktorým muži uznávajú ťažšiu pozíciu žien manažérok, sú uvedené rodinné a materské dôvody, nie schopnosti.

Dnešné postavenie žien vidia muži ako dopad historických a kultúrnych tradícií. India bola v minulosti prevažne poľnohospodárskou krajinou, čo vyžadovalo od mužov ťažkú, fyzickú prácu na poli a na ženách bolo ponechaná úplná starostlivosť o rodinu, deti, domácnosť. Práve v tejto dobe sa formujú tradičné role žien a mužov, ktoré na storočia ovládnu gendrovú situáciu v Indii. Neľúbosť voči ženám a dievčatám sa formuje už od malého malička, keďže práve ony znamenajú pre rodinu silnú finančnú záťaž spojenú so svadbou. Spoločenským zvykom v tej dobe bolo dať dievčaťu alebo skôr jej partnerovi veľké veno, ktorému sa rodiny s radosťou vyhli, preto uprednostňovali pokračovať mužské pokolenie. Tieto historické fakty, a to tvrdia všetci muži, stále pretvrvávajú v mysli žien a zabraňujú im osobne vyjsť v ústrety vyšším métam. V ponímaní žien sú muži stále tí prví a žena sa v ich prítomnosti vždy cíti trochu menejcenná. Samozrejme nie je to iba ženská myseľ, ktorá vyžaduje dramatickú zmenu, je to i mužská myseľ, ktorá ešte stále považuje ženu za 'vec' a prostriedok fyzickej či duševnej rozkoše.

Ďalším faktom, ktorý nesmie byť prehliadnutý, sú pracovné podmienky, z ktorých vychádzajú výhodnejšie muži než ženy, a tým i muži získavajú prevahu na svoju stranu ohľadom pracovných príležitostí.

Na poli vzdelania muži uznávajú, že ženy a dievčatá sa stávajú rovnocennými partnermi a dokonca dosahujú lepšie výsledky, čo dokazujú i predtým uvádzané štatistiky.

Čo sa týka trendov v postavení žien v budúcnosti, muži sú veľmi pozitívni a očakávajú veľké zlepšenie, hoci pripomínajú bariéry, ktoré ešte stále nie sú kompletne doriešené: geografická pozícia firmy nie je príliš bezpečná pre ženy, nevyhovujúce pracovné

podmienky, vzdialenosť od domova, ktorá väčšinou vyžaduje dve až tri hodiny denne strávené cestovaním (dopravná situácia je kritická a v najrušnejších hodinách až neúnosná), ktoré ženy so svojim zameraním na rodinu považujú ako stratu času.

Všetci z opýtaných mužov by boli ochotní vycestovať do zahraničia na obmedzenú dobu, v prípade že by dostali zaujímavú pracovnú ponuku. Vyzdvihujú určité pozitíva západného manažmentu – vyššia technická úroveň, spoľahlivé vzťahy s dodávateľmi, pevne stanovené štandardy a procedúry, ktoré sú zatiaľ v Indii veľkou neznámosťou. Uvedomujú si i nedostatky, ktorými je už spomenutý nedostatok individuálnej zodpovednosti, nezvyk rešpektovať pravidlá a určené procedúry a slabá infraštruktúra. To sú hlavné bariéry a obmedzenia, ktoré neumožňujú napredovať požadovaným tempom. Napriek tomu je nutné poznamenať, že India sa skutočne vyvíja pozitívnym smerom, hoci sloním tempom a príležitosti a celkové životné uspokojenie dosahuje obrovských rozmerov.

4.5 Jasná vyhládka do budúcnosti indických žien a manažérok

V prvom rade je nutné správne posúdiť situáciu žien manažérok v Indii. Keďže India má za sebou prvé chvíle dynamického rozvoja a pred sebou ďalšie dlhé roky produktívneho rastu, ktorý potvrdí prognózy ázijského ekonomického tygra budúcnosti. V tejto situácii je zreteľné, že India je na začiatku cesty gendrovej rovnosti a zapojenia žien do efektívneho procesu transformácie z rozvojovej krajiny na krajinu s vysokým štandardom. Čísla prezentované Svetovým ekonomickým fórom sú alarmujúce, a status a pozícia žien si vyžadujú okamžitú a plnohodnotnú pozornosť. Avšak je nutné poznamenať, že prielom žien do prostredia obchodu a manažmentu je prirodzený, hoci zo začiatku doprevádzaný sprievodnými javmi ako prvotný nesúhlas, neprijatie ženy ako nadriadenej zo strany mužov. Dokonca je atmosféra v indickom obchode naklonená zapojeniu ženy i do vyššieho manažmentu, pokiaľ sa žena ukáže ako schopná profesionálka, pripravená tvrdo pracovať, cestovať a nežiadať pre seba špeciálne výhody z dôvodu pohlavia.

V súčasnosti ženy viac-menej penetrovali do oblastí marketingu, finančníctva, bankovníctva, IT – dôvodom je obchodná potreba, keďže tieto odbory zažili dramatický rast a potrebovali úplný možný a dostupný talent, tak zamestnali viac žien. Stále však zostávajú odbory, ktoré ženám neotvorili dvere a pripravujú sa tak o talent, prínos

rôznorodého prístupu, pohľadu, znalostí a schopností. Je zrejmé, že cesta pre absolútny vstup žien do obchodu nie je vydláždená mramorom, ale náznaky chodníkov tu existujú. Preto je dôležité a nutné napomáhať pozitívnemu zakoreneniu žien do všetkých procesov a každodenného fungovania indického sveta.

✓ Nepopierateľne jasným blokom v dosiahnutí rovnakého zapojenia žien do obchodu je ich samotné premýšľanie, vnímanie sveta i samých seba. Ich vlastné reakcie majú historické korene, ktoré sa v dnešnom ponímaní ukazujú ako nesprávne a nepodložené. Práve indická kultúra zväzuje ženy a prisudzuje im iba obmedzenú rolu duše rodiny a starostlivej matky, ktorá sa stará o komfort a vnútorný rast budúcej generácie. Často ženy sú prinútené pracovať z dôvodu extra príjmu v rodine, ale s budovaním kariéry to nemá veľa spoločného. Vychádza to z tradičného kultúrneho nastavenia, kde ženy si neuvedomujú, alebo sa boja ísť za hlasom svojho srdca, či naplniť kariérne a profesné túžby. Väčšinou ženy svoje ambície, túžby a predstavy potlačia a sebaobetujú nielen vlastný život, ale i niečo viac, niečo nepopísateľné, čo z nás robí lepších ľudí pretvárajúc svet v lepší zajtrajšok. V tomto prípade nie je liekom podpora top manažmentu, kurzy, školenia a špeciálne postupy pri prijímaní a povyšovaní žien. Jediným východiskom je zmena myslenia a vnímania, ktorá musí nastať v ženách i mužoch samotných. Často sú spúšťacím mechanizmom meniace sa životné podmienky, či ekonomické postavenie krajiny. Bez tejto zmeny si samotné ženy neuvedomia svoju hodnotu a nezačnú tlačiť na pevne stanovené kultúrne uzdy spoločnosti.

✓ Doprovodným problémom je i zaradenie sa žien do skupiny jemnejšieho pohlavia, na základe ktorého vyžadujú špeciálne výhody, ospravedlnenia a ústupné kroky. Uvedené sa zdá byť typické pre indické ženy, ktoré často neznesú nápor spojený s pracovnými nárokmi a následne upúšťajú od kariérneho postupu. Je zásadné si uvedomiť, že toto správanie nereprezentuje podstatnú časť ženskej populácie, ale určite na ňu hádže nepekne svetlo. Pokiaľ indická spoločnosť chce implementovať gendrovú rovnosť, musia si i ženy manažérky uvedomiť, že je nutné prijať rovnaké pracovné nároky ako majú muži a byť pripravený k obetám časovým i personálnym.

✓ Iba zmena premýšľania či osobných postojov neznamená finálne vyriešenie otázky gendrovej rovnosti a zvýšenia príležitostí pre ženy manažérky. Iniciatíva sa vyžaduje i od vlády, verejných inštitúcií a samotných firiem. Oni sú podstatnými nositeľmi a spúšťačmi zmeny, ktorá ovplyvní nielen osobnostný vývoj indických manažérov, ale i podstatnejšie zapojenie žien manažérok do vyšších pozícií. Musíme uznať, že nejde iba o ženy, ale o indických manažérov všeobecne, ktorí pokiaľ chcú dosiahnuť vysokých európskych, či západných štandardov musia si osvojiť niekoľko základných princípov úspešného manažéra. Je dôležité si tieto nedostatky uvedomiť a pracovať na ich odstránení.

Jedným zo základných je prevaha kolektívneho prístupu a nedostatok osobnej zodpovednosti. Kolektívny prístup je súčasťou indickej kultúry a je silne zakorenený na všetkých úrovniach manažmentu, avšak nepodporuje v správnej miere individuálnu zodpovednosť v rámci kolektívu. Tento fakt musí byť v prvom rade detekovaný manažmentom firmy, a napravený správnym vedením a priamym pridelovaním individuálnych úloh, ktoré naučia jednotlivcov spolupracovať so svojím okolím, ale ako hlavný článok zodpovedať za výsledok aktivity. Ďalším negatívnym rysom je uspokojenie sa s nižšou kvalitou či úrovňou, ktoré je čiastočne spôsobené rôznymi štandardmi vo väčšine štátov v Indii. Zavedenie a harmonizácia pevných štandardov v spoločnosti, vo firmách, súkromných i verejných povedie nielen k zvýšeniu kvalitatívnej úrovne, ale i k zvýšeniu životnej úrovne. Samozrejme úspešná implementácia bude závisieť na vylepšenej schopnosti Indov dodržiavať pravidlá, ale v ostrých konkurenčných podmienkach sveta, im nezostane žiadna iná možnosť.

✓ Nevyhnutnosťou je vytvorenie lepších podmienok vládou a verejnými inštitúciami, ako sú banky, colné a finančné úrady, keďže India je až príliš byrokratickým štátom a tak sa často dôraz uberať nesprávnym smerom a je neúmerne kladený na administratívu, ktorá nepredstavuje žiadnu pridanú hodnotu. Uvádzané inštitúcie sa tiež musia zasaďiť o zlepšenie pozície žien v spoločnosti alebo pracovnom prostredí, keďže obe oblasti spolu súvisia.

Mnoho krajín či spoločností na západe si uložilo špeciálne kvóty zamestnanosti žien vo firmách. Tento postup sa neprekazuje ako vhodný pre indické prostredie z dôvodu korporátnej slobody spoločností. Navyše táto predstava bola zamietnutá ženskými

zástupcami, ktoré posúdili daný návrh ako urážlivý a vyjadrili názor, že prirodzený vývoj usmerňovaný relevantnými prostriedkami je lepšie než silové nútenie k určitým kvótam.

✓ Nutná je premena pracovnej atmosféry a vnímania žien ako bytostí s inými názormi, postojmi a spôsobmi riešenia, pretože práve táto odlišnosť, rôznorodosť a inovatívnosť môže posunúť firmu správnym dynamickým smerom. K tomu je nutná vzájomná akceptácia pohlaví, ich odlišností, aby bolo možné finálne implementovať komplementárnu výhodu spolupráce obidvoch pohlaví. Zároveň si šéfovia firiem musia uvedomiť, aká je cena neinvestovať do žien, ktoré predstavujú nielen polovicu indickej populácie, ale i hlavných predstaviteľov spotrebiteľských rozhodnutí.

Firmy by mali zaintegrovať gendrové stanovisko do každodenného fungovania firmy a poskytnúť školenia a kurzy o možnostiach, ako vylepšiť gendrovú situáciu na pracoviskách, odstrániť prekážky, a tak pomôcť ženám etablovať sa na vyšších pozíciách a naplno rozvinúť ich potenciál. Je súčasťou ženskej povahy neustále preverovať svoje schopnosti a posudzovať vhodnosť postupu, preto je dôležité, aby senior ženy manažérky vo firme pôsobili ako mentorky pre mladšie či menej skúsené manažérky. Firmy musia bezpodmienečne sledovať genderový vývoj firmy a posudzovať pomer žien pri prijímaní do zamestania a pomer, v akom ženy stúpajú po profesnom rebríku a sú dosadzované do vyšších manažérskych pozícií. Je nutné analyzovať i počet žien, ktoré opúšťajú svoju profesnú pozíciu a hlavne porozumieť dôvodom odchodu. Analýza si následne vyžaduje nutné opatrenia, ktoré minimalizujú odchod žien.

✓ Ďalšou podmienkou je firemná podpora pracovne-životnej rovnováhy žien. Vzhľadom k demografickému a sociálnemu faktoru je nutné adaptovať sa meniacim sa potrebám žien manažérok, a tým prispieť k väčšej harmónii medzi pracovnými a rodinnými povinnosťami. Existujú rôzne možnosti ako práca na skrátenej pracovnej úvazok, práca z domova, primeraná dĺžka materskej dovolenky, možnosť dní voľna v prípade choroby rodinného člena, jasle, škôlky, kde najmä štyri posledné možnosti si vyžadujú prepojenú kooperáciu verejného a privátneho sektora. Firmy nesmú v žiadnom prípade popierať základnú spoločenskú jednotku, ktorou je v Indii rodina, ktorá bude pre ženu vždy prioritou. Pokiaľ sa všetko uvedené premení v skutočnosť, už nebude musieť India využívať ženy ako infraštruktúru (namiesto nosenia vody budú vodovodné systémy a

kohútiky, namiesto zakladania ohňa a nosenia dreva budú sporáky, namiesto každodenného dohľadu nad deťmi budú inštitúcie poskytujúce starostlivosť o deti).

✓ Spoločnosti budú musieť upraviť ich pracovné prijímacie kritéria, kde budú detailne artikulované prijímacie kritéria na základe schopností a potenciálu bez ohľadu na pohlavie osoby. Neustále ešte prevládajú predsudky, že na určité pozície sú vhodnejší muži, ale žiadna evidencia dokazujúca tento predsudok neexistuje. Dokonca i technicky náročné povolania môžu byť vykonávané ženami, čo dokazuje vysoký počet manažérok kvality, ženských vedúcich oddelení technického zamerania či dizajnériek na západe. Paralelne sa musia upraviť v rovnakom duchu i vyhodnocovacie kritéria, ktoré rozhodujú o odmene či postupe.

✓ V indickom kontexte je významná feminínna identita žien, ktorá musí zostať zachovaná. Medzi základné rysy identity patrí kód obliekania, náboženské zvyky, životný štýl (väčšina žien zostáva celoživotnými vegetariánkami, alebo dodržujú určité dni ako vegetariánske). Tým, že ženy prevezmú mužské chovanie či typ oblečenia, ešte neznamená, že ženy budú lepšími manažérkami.

✓ V neposlednej rade sa musí zdôrazniť podstatná rola, ktorú ženy predstavujú pre každú firmu. Štúdie totiž dokazujú, že rôznorodosť v pracovnom prostredí pôsobí pozitívne na všetkých zúčastnených a ukazuje i lepšie trendy v oblasti inovácií, kreativity a riešení problémov. Analýzy uskutočnené mnohými expertmi uzatvárajú, emocionálna inteligencia je barometrom nadpriemerného výkonu v každom povolaní. Štatistiky tiež potvrdzujú, že firmy, ktoré majú väčšie percento žien vo vyššom manažmente, sú úspešnejšie. Tieto predpoklady vedú k jedinému záveru – nezapojiť sa aktívne do integrácie žien na vyššie manažérske posty znamená uzatvoriť si cestu k vyššiemu zisku, vyššej produktivite, príjemnejšiemu pracovnému prostrediu.

5 Záver

India je krajina obrovských kontrastov a ústredná téma diplomovej práce potvrdzuje túto skutočnosť. Status žien a žien-manažérok v Indii je veľmi zaujímavou a rozporuplnou témou, ktorá však nie je náležite preštudovaná. Svojou prácou som sa pokúsila prispieť k objasneniu a riešeniu tejto problematiky.

Na status žien majú silný vplyv historické zvyky, ktoré predurčili žene rolu matky a budovateľky rodiny. Ich profesné túžby však zostávajú často nenaplnené, pretože spoločnosť posudzuje kariérny postup na úkor rodiny s nepochopením. Často sú to však samotné ženy, ktoré vnímajú samé seba ako menejcenné a podriaďujú sa nepodloženým historickým tradíciám.

Situácia v mestách a mimo mesto sa výrazne líši. Status mimomestských žien je spoločensky nízky, ženy sú stále posudzované ako menejcenné a nehodné vzdelania. Ich situácia sa bude zlepšovať veľmi pomaly a bude priamo závislá na zvyšovaní životného štandardu v týchto oblastiach Indie. V mestách je populácia liberálnejšia a prístupnejšia k spoločenským zmenám statusu žien. Paralelne ženy začínajú prenikať na vyššie manažérske pozície a ich postavenie sa evidentne upevňuje, zatiaľ však nie v požadovanej miere.

Prognózy ukazujú, že s ekonomickým rastom spoločnosť bude potrebovať talent na trhu, predstavovaný ženami a momentálne nedostatočne využívaný. Spoločnosť však musí v prvom rade odstrániť prekážky, ktoré sú reprezentované nedostatočnými pracovnými podmienkami a lepšími príležitosťami pre pracujúce matky. India je symbolom zmeny a tieto požadované zmeny môžu byť implementované v rámci niekoľkých rokov, pokiaľ ženy budú skutočne chcieť a nenechajú historické nánosy zahubiť ich profesné a kariérne túžby.

Zoznam literatúry

„Citácie“

- DAVIS, H.J., CHATTERJEE S.R., HEUER M. *Management in India: trends and transition*. 1st ed. New Delhi: Sage Publications, 2006. 425 s. ISBN 81-7829-593-8.
- DVOŘÁK, J., ŠOLCOVÁ, I. *Vademecum moderní manažerky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 163 s. ISBN 80-85943-62-X.
- EITEL, M. *India Economic Summit Champions Investing in Girls* [online]. 2009. Dostupný z WWW: <http://www.huffingtonpost.com/maria-eitel/india-economic-summit-cha_b_377026.html>.
- KAR, S. *Meteoric rise of a banker*. CAREERS 360. 2009, Vol.1, No.6, s. 16-17.
- KŘÍŽKOVÁ, A. *Životní strategie manažerek: případová studie*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002. 67 s. ISBN 80-7330-031-1.
- MAJUMDAR, S. *Why there are so few female managers in India* [online]. 2006. Dostupný z WWW: <<http://www.rediff.com/money/2006/oct/06guest.htm>>.
- Perspectives on Women in Management in India. Society for Human Resource Management, 2009. 12 s. ISBN:978-1-586-44166-1.
- RADHAKRISHNA, R. (Indira Gandhi Institute of Development research). *India Development Report 2008*. 1st ed. New Delhi: Oxford University Press, 2008. 291 s. ISBN 0-19-569351-5.
- RAGHUNATHAN, V. *Games Indians Play. Why we are the way we are*. 1st ed. New Delhi: Penguin Books India, 2006. 169 s. ISBN 978-0-143-06311-7.
- SHARMA, G. D. *Management and the Indian Ethos*. 1st ed. New Delhi: Rupa&Co, 2001. 133 s. ISBN 81-7167-584-0.
- STORM, R. *Indian Mythology. Myths and Legends of India, Tibet and Sri Lanka*. 2nd ed. New Delhi: Om Books International, 2006. 96 s. ISBN 1-84309-417-7.
- SUBRAMANIAN, A. *India's Turn. Understanding the economic transformation*. 1st ed. New Delhi: Oxford University Press, 2008. 237 s. ISBN 0-19-569354-X.
- The Global Gender Gap Report 2009 [online]. Ženeva: World Economic Forum, 2009. Dostupný z WWW: <<http://www.weforum.org/en/Communities/Women%20Leaders%20and%20Gender%20Parity/GenderGapNetwork/index.htm>>.

The India Gender Gap Review 2009 [online]. Ženeva: World Economic Forum, 2009. Dostupný z WWW: <<http://www.weforum.org/pdf/gendergap/IGGR09.pdf>>.

VEBER, J., aj. *Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Wikipedia [online]. Dostupný z WWW: <www.en.wikipedia.org/wiki/Main_Page>.

WITTENBERG-COX, A., MAITLAND A. *Why Women mean business*. 1st ed. New Delhi: John Wiley & Sons, Ltd., 2009. 371 s. ISBN 978-81-265-2462-4.

„Bibliografia“

BAGLA, G. *Doing Business In 21st Century India*. 1st ed. New York: Business Plus, 2008. 254 s. ISBN 978-0-446-50802-5.

EGAN, M.E., SCHOENBERGER, CH.R. *The Top 100*. Forbes. 2009, Vol.1, No.8, s.40-61.

GANGULY, A. *The Gender Debate*. Dataquest. 2009, Vol.27, No.16, s.16-28.

KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F.H. *Management od A do Z*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X.

LUCE, E. *In Spite Of The Gods. The Strange Rise Of Modern India*. 1st ed. London: Abacus, 2006. 399 s. ISBN 978-0-349-11874-1.

MIKULÁŠTÍK, M. *Jak být úspěšnou manažerkou*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 252 s. ISBN 80-247-1217-2.